МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И. В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТНК**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Р.М. Муцольгов

 (подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А. Е. Перова

(подпись)

Нормоконтролер

преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Хубутия

 (подпись)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение………………………………………………………………………… 3](#_Toc104502669)

1 Теоретические основы принятия управленческих решений в

 мировой практике……………………………………………………………. 6

1.1 [Управленческие решения: понятие и классификация видов………….. 6](#_Toc104502671)

 1.2 Процесс, методы и модели принятия управленческих решений в

мировой практике………………………………………………………. 18

* 1. Основные показатели эффективности принятия управленческих

решений в деятельности компании……………………………….….. 25

1. Оценка методов и моделей принятия управленческих решений

АО «Лаборатория Касперского»………………………………………...... 35

2.1 Общая характеристика и ценности компании на международном

 рынке…………………………………………………………………… 35

* 1. [Анализ деятельности компании в современных условиях………….. 38](#_Toc104502676)

 2.3 Оценка системы принятия управленческих решений компании в

 мировой практике……………………………………………………… 57

1. Направления по совершенствованию методов принятия управленческих

решений в компании АО «Лаборатория Касперского»…………………. 66

 3.1 Общая модель системы принятия управленческих решений

 компании……………………………………………………………….. 66

 3.2 Мероприятия по совершенствованию системы принятия

 управленческих решений в компании на мировом рынке…………… 72

 3.3 Оценка эффективности предложенной системы

 принятия управленческих решений компании………………………. 80

Заключение…………………………………………………………………….. 89

[Список использованных источников………………………………………… 92](#_Toc104502683)

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность рассматриваемой темы выпускной квалификационной работы невозможно переоценить. Современное общество развивается в мире, где принятие решений является неотъемлемой частью нашей жизни. Как обычные люди, в процессе повседневной деятельности, так и сотрудники любого уровня во всех компаниях принимают различные решения на основе своего мышления, опыта, экспертных знаний, анализа получаемой информации или даже интуиции. Управление – это способность достигать целей, используя труд, мотивы, поведение и интеллект людей. Вот почему на протяжении всей истории человечества управление считалось своего рода искусством, а на современном этапе развития мировой экономики оно стало отдельной наукой, называемой менеджментом, которая изучает все вопросы связанные с управлением в целом и в том числе вопросы связанные с методами принятия управленческих решений. Использование методов разработки, принятия и успешной реализации управленческих решений с ориентацией на знания экспертов из разных стран и руководствуясь опытом ведения бизнеса за рубежом является неотъемлемой частью деятельности руководителя в международной компании.

Принятие рациональных и оптимальных управленческих решений, основанных на актуальной информации, является важнейшим фактором эффективности результатов как реализации решений, так и всей деятельности любой компании в целом. Это особенно актуально в условиях современной экономики с постоянно изменяющимися рыночными тенденциями и усложняющейся геополитической ситуации между странами, что характерно влияет на процесс международной торговли.

Однако, несмотря на проработку и изученность многих аспектов процесса принятия управленческих решений, в силу динамичности и многогранности поставленной проблемы в настоящее время многие вопросы остаются неразрешенными. Спорность многих вопросов, недостаточный уровень разработанности некоторых особенностей процесса принятия управленческих решений в компании, функционирующей на международном рынке, теоретико-практическая сложность и значимость проблемы обусловили выбор темы данного исследования.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является изучение методов принятия и реализации управленческих решений, а также оценки их результатов в международных компаниях на современном этапе развития мировой экономики.

Предметом исследования данной работы выступает процесс и совершенствование системы принятия управленческих решений на примере международной компании АО «Лаборатория Касперского».

Целью данного исследования является изучение системы методов принятия управленческих решений в мировой практике и разработка практических рекомендаций по её совершенствованию на примере компании АО «Лаборатория Касперского».

Поставленная цель определила следующие задачи:

* дать определение понятию и рассмотреть классификацию управленческих решений;
* рассмотреть процесс принятия управленческих решений, а также описать методы и модели их принятия в мировой практике;
* изучить основные показатели эффективности результатов реализации управленческих решений в предпринимательской деятельности;
* дать общую характеристику рассматриваемой компании на международном рынке;
* провести анализ деятельности компании в современных условиях;
* провести оценку системы принятия управленческих решений в рассматриваемой компании;
* сформировать общую модель системы принятия управленческих решений в компании
* разработать мероприятия по совершенствованию системы принятия управленческих решений в организации на мировом рынке;
* провести оценку эффективности предложенных мероприятий в компании.

Методологической базой исследования послужили как общенаучные методы – диалектический, историко-логический, метод научной абстракции и другие, так и частные – синтез и анализ полученных данных, моделирование, графический метод, сравнение, аналогия и другие.

Информационная и эмпирическая база в выпускной квалификационной работе представлена исследованиями зарубежных и российских авторов, учебной литературой о методах принятия управленческих решений и оценке эффективности их реализации, в частности, научными статьями, разработками в области совершенствования процесса принятия управленческих решений и ресурсами сети интернет.

Структура исследования представляет собой введение, три главы, заключение, список использованных источников. В работе присутствует 8 рисунков, 8 таблицы и 50 источников.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит во всестороннем освещении процесса принятия управленческих решений в науке менеджмента, а также деятельности лиц, принимающих решения международных компаниях и анализе соответствующих процессов, происходящих в современной экономике, что может быть использовано в ходе дальнейшего изучения, рассматриваемой в исследовании проблемы.

Практическая значимость выполненной выпускной квалификационной работы заключается в обобщении методов и моделей принятия управленческих решений в мировой практике, а также возможности использования результатов работы по разработке мероприятий совершенствования системы принятия управленческих решений как в АО «Лаборатория Касперского», так и в других международных компаниях.

**1 Теоретические основы принятия управленческих решений в мировой практике**

**1.1 Управленческие решения: понятие и классификация видов**

Термин «лицо принимающее решение» (далее ЛПР) часто упоминается в мировой практике принятия управленческих решений. Сам термин ЛПР является составным. Им может быть как один человек, так и группа ответственных людей, принимающих индивидуальные или коллективные решения. Термины «руководитель» или «менеджер» больше используются в управленческой практике, поэтому в данном исследовании будут чаще всего звучать именно они. Индивидуальное лицо, принимающее решения, и менеджер любого уровня, по своей сути являются однотипными понятиями [9].

Менеджер осуществляет управленческую деятельность исходя их своих квалифицированных решений, которые и являются тем самым «продуктом», который он производит. Разработка, принятие и контроль за реализацией управленческих решений является одной из основных задач современного менеджера в мировой практике, которая решается в процессе его управленческой деятельности. Поэтому знание методов и моделей, а также критериев оценки эффективности принятия управленческих решений стало основной частью квалификационных навыков профессионального руководителя в международной практике.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс разработки эффективных управленческих решений менеджером любого уровня в мировой практике является одним из важнейших условий развития компании за счет эффективной деятельности в условиях конкурентной борьбы на международном рынке и ее адаптации к новым тенденциям в постоянно развивающихся торговых отношениях между странами в мировой экономике.

Далее необходимо обозначить факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений, которые в свою очередь можно разделить на внутренние и внешние. К внешним факторам можно отнести конкуренцию, неопределенность и степень влияния рисков, поведение потенциальных покупателей и показатели спроса с их стороны, низкую стабильность окружающей среды в современных условиях и так далее. Процесс выбора определенного варианта управленческого решения всегда был осложнен рядом проблем, однако в последнее время важность проблемы выбора существенно выросла. Ученые и исследователи сформировали основные внешние факторы значимости проблемы выбора в условиях современной экономики (рисунок 1.1).

Рисунок 1.1 – Факторы значимости проблемы выбора в мировой

практике [12]

Внутренние факторы прежде всего характеризуют условия и возможности для реализации тех или иных управленческих решений. Таким образом, отсутствие поддержки со стороны государства или резкое уменьшение ее объемов, а также рост экономической независимости усилили ответственность менеджеров не только за финансовое положение компании, но и за судьбу ее работников. Кризисные явления приводят к необходимости более эффективно использовать внутренние ресурсы организации при принятии решений, задействовать все имеющиеся резервы для поиска путей преодоления последствий мировых кризисов.

Возвращаясь к термину «лицо принимающее решения» можно сказать то, что — это лицо или группа лиц, которые в процессе управления принимают управленческие решения, результаты которых затрагивают интересы, влияют на сотрудников и воздействуют на деятельность различных компаний [10]. Таким образом, те ошибки, которые допускаются в процессе принятия решений, могут привести к разного рода неблагоприятным результатам. В данной ситуации является необходимым рост эффективности реализации управленческих решений благодаря применению научного подхода к разработке и выбору альтернатив. Исходя из этого можно сказать о том, что совершенствование процесса принятия управленческих решений, является одним из основных направлений деятельности современного руководителя в мировой практике. Сам процесс принятия решений в графическом виде наглядно представлен далее (рисунок 1.2).

Рисунок 1.2 – Процесс принятия решения в мировой практике [11]

Под самим термином «принятие решений» в международной практике выделяется две трактовки. В узком смысле принятием решения выступает разработка и анализ альтернатив решения, направленные на выбор оптимального варианта решения. Само решение в данном случае является актом выбора со стороны ЛПР в соответствии с определенными критериями [1]. Таким образом решение объясняется как результат выбора и представляет собой определенную инструкцию к его реализации.

В широком смысле принятие решений является сложным процессом, проходящим в течение определенного времени и состоящим из нескольких этапов, а именно обобщение стадий подготовки альтернатив и принятие самого решения, после которого проходит его реализация исполнителями [3].

Само принятие решения можно назвать выбором рационального варианта действий из числа сформированных. Поэтому, если альтернативы не сформулированы, то самого решения не может быть [2]. Исходя из этого можно сказать о том, что несколько оптимальных вариантов дальнейших действий из которых предпочтение отдается самому оптимальному является отличительной чертой проблемной ситуации, которая связана с принятием управленческого решения. Данный выбор и становится итоговым управленческим решением. Рассматриваемые альтернативы могут касаться как изменений стратегического характера, которые зачастую являются самыми сложными, так и сохранения текущей ситуации в компании или закрепления уже достигнутого успеха.

В международной практике оптимальной обозначают лучшую из представленных альтернатив. Оптимальным является такое решение, которое позволит достигнуть поставленных перед ЛПР целей с учетом его согласования и понятности для исполнителей. Зачастую в условиях неопределенности ответственное лицо принимает решение опираясь как на свой опыт, экспертные знания и предпочтения, так и на сформированные в мировой практике принципы для достижения оптимального результата [5].

Помимо этого решение должно быть рациональным. Управленческое решение является таковым, в случае если не выходит за рамки каких-либо ограничений (ресурсных, моральных, правовых). Но, к сожалению, на практике зачастую предпочтение отдается удовлетворительным решениям [7].

Еще одной, но уже более обобщенной и общеизвестной характеристикой любого управленческого решения является его эффективность. Чем выше показатели выполнения предписанных менеджером задач, тем больше эффективность принятого им решения.

Однако это не обязательно ведет к моментальному достижению целей организации. Важной особенностью стоит отметить целенаправленность и сознательность выбора. Беспорядочный выбор или импульсивное действия в мировой практике не может рассматриваться как эффективное управленческое решение.

Также обращаясь к источникам, можно упомянуть и об элементах человеческой психики, используемых в процессе принятия решений таких как: интеллектуальные способности, чувства и воля. Интеллектуальные способности лица принимающего решения предполагают использование им логического мышления, полученных знаний и научных методов. Чувства же являются субъективным и зависят от характера конкретного руководителя. Воля зависит от уровня лидерских качеств менеджера и его умения принимать то или иное решение не зависимо от конфликтов интересов и мнений.

В международной практике определенную роль играют и творческие способности менеджера по созданию алгоритма действий в трудных ситуациях и определению способов решения возникающей проблемы в процессе принятия управленческих решений. Однако если сфокусировать внимание на управленческий процесс только с точки зрения искусства, то всестороннее достижение эффективности принятых решений вряд ли возможно. Лишь в совокупности с научным подходом возможно обеспечить базис для разрешения проблемной ситуации в совокупности с повышением качества принимаемых решений [11].

Искусство вносит разнообразие и дополнения в научный подход, который в свою очередь допускает методы принятия решений, которые основаны на интуитивных чувствах, точке зрения или творческих способностях ЛПР, тем самым помогая рассмотреть весь процесс по принятию решений под другим углом [13].

Рациональное сочетание творческих способностей руководителя совместно с применением общенаучных методов из международной практики и информационных технологий в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений повышает их эффективность.

Опираясь на все вышесказанное можно постепенно приди к тому, что как управление в целом, так и процесс принятия решений можно рассматривать с точки зрения совокупности взаимных связей между искусством и наукой [18].

Из вышеизложенного следует то, что управленческое решение является целесообразной, с точки зрения лица принимающего решение, альтернативой, которая отражает предполагаемые и необходимые состояния, а также поведение подконтрольной ему системы и ее внешней и внутренней среды в определенные временные отрезки и в конкретных условиях [23].

В мировой практике в процессе управления компанией, менеджер разрабатывает и принимает различные решения, которые отличаются между собой по определенным характеристиками. В свою очередь у этих решений есть и общие черты по которым они структурируются и группируются то есть классифицируются по определенным признакам [35]. Если решение можно отнести к определенной группе, значит оно имеет определенный общий с данной группой критерий оценки или классификационный признак.

В международной практике существует большое количество разных классификаций управленческих решений, от множества экспертов в области экономики и менеджмента, которые формируют их по каким-либо определенным признакам классификации.

В таблице 1.1 наглядно отражена наиболее полная и объемная классификация управленческих решений, которая опирается на результаты исследований различных авторов.

Таблица1.1 – Классификация управленческих решений в мировой практике (составлено автором по материалам [37])

|  |
| --- |
| Классификация управленческих решений |
| Классификационный признак | Группы управленческих решений |
| По функциям управления | ПлановыеРегулирующиеСтимулирующиеОрганизационные |
| По срокам выполнения | Стратегические или долгосрочныеТактические или среднесрочныеОперативные или краткосрочные |
| По процессам внутри компании | Укрупненные управляемые процессы компании |
| По структурным единицам компании | Структурные подразделения компании |
| По ресурсам, доступным для менеджера | Трудовые ресурсыФинансовые ресурсыМатериальные ресурсыЭнергетические ресурсы Информационные ресурсы |
| По управляемым параметрам | ЦеныЗатратыПрибыльРеализация |
| По уровню иерархии | Решения руководителя организации Решения заместителей руководителяРешения руководителей структурных подразделенийРащения заместителей руководителей структурных подразделений  |
| По видам проблем | СоциальныеТехническиеПолитическиеЭкологическиеЭкономические |
| По степени охвата компании | ЛокальныеМеждународныеМировые |
| По степени повтора | СлучайныеПериодическиеНепериодические |
| По типу решения | ТворческиеАналогичныеСтереотипные |

Продолжение таблицы 1.1

|  |
| --- |
| Классификация управленческих решений |
| Классификационный признак | Группы управленческих решений |
| По виду инициативы | Личные ПодчиненныхВышестоящих органов управления и руководителей |
| По форме принятия решений | ЕдиноличныеКоллегиальные  |
| По методу разработки решений | ФормализованныеНеформализованные |
| По способу фиксации решений | ДокументированныеНедокументированные |
| По формам отражения | АктПланПриказАкцептМодельОфертаДоговорПравилаУказаниеПротоколПоложение Соглашение |

Таким образом, можно сказать о том, что классификация решений достаточно обширна и по признакам охватывает большое количество групп управленческих решений.

В своей основе все управленческие решения после разработки и принятия, внедряются при поддержке управленческих функций [36].

Исходя из характера и роли процессов, которые учувствуют в управленческом цикле, функции управления делятся на информационные и оптимизационные [38]. В процессе реализации оптимизационных функций управления и появляются сами управленческие решения.

В процессе реализации информационных функций управления формируются как задокументированные, так и не задокументированные сообщения, например приказы, акты, положения и так далее.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что целью информационных функций управления можно называть информационную поддержку оптимизационных функций управления благодаря формированию базы данных, которая показывает состояние и действия управляемого объекта, а также предоставляет информацию о его внешней среде. Процесс реализации информационных функций закрывает технологический цикл, обеспечив обратную связь по управленческим решениям, которые были сформированы при исполнении оптимизационных функций управления [27].

У каждой функции управления в международной практике можно сформировать ее определенные составляющие, а также относящиеся к ним управленческие решения, что можно рассмотреть на примере планирования:

а) прогнозирование – выявление и оптимизация возможных рисков, определение тенденций и вектора совершенствования компании. Результатом исполнения данной функции являются различные прогнозы и стратегии развития;

б) целеполагание – формирование на основе прогнозов показателей, которые будут определять то, к какому состоянию компании необходимо будет прийти в будущем;

в) моделирование – создание планов деятельности, которые будут соответствовать целям компании по достижению сформированных показателей эффективности достижения поставленных задач;

г) программирование – формирование программ деятельности для персонала и структурных единиц в компании, что позволит ей перейти от действующей модели к желаемой.

Общие функции управления в отношении определенного объекта управления дополняются конкретной структурой, которая обусловлена его особенностями, определяющими критерии процесса принятия соответствующего управленческого решения [23].

Объектом управления в компании являются внутренние процессы, структурные единицы, параметры и ресурсы на основе которых образуются подсистемы управления. В рамках этих подсистем разрабатываются, принимаются и реализуются управленческие решения, направленные на соответствующий им объект управления [39].

Для полного понимания классификации управленческих решений в мировой практике можно рассмотреть некоторые из них подробнее. Все управленческие решения в современной компании делятся на две большие группы, а именно внешние и внутренние. Первая группа направлена на выбор стратегии развития компании и достижения поставленных руководством перед персоналом целей за счет коммуникаций с внешней средой [40]. Вторая группа решений в компании занимает больше места в сфере управления и касается всех процессов, протекающих внутри компании.

В зависимости от количества целей, бывают многоцелевые и одноцелевые решения. Зачастую на практике большинство управленческих решений являются комплексными, которые в свою очередь позволяют достичь технологических, экономических, социальных и подобных целей [42]. Зачастую общую цель компании разделяют на множество подцелей, которые также делятся на определенные задачи, после чего формируется дерево целей, в котором они конкурируют между собой. Это связано с тем, что ресурсы, доступные лицам принимающим решения, всегда ограничены, что является главной проблемой мировой экономики. Тем самым это приводит к необходимости соблюдать определенный баланс ресурсов между теми или иными целями [43].

В мировой практике основная масса управленческих решений классифицируется по таким видам, как стратегические, тактические и оперативные.

Стратегические решения принимаются высшим руководством и подразумевают под собой формирование стратегической документации и реализацию мероприятий по совершенствованию, которые ориентированы на длительный период устойчивого развития компании.

Тактические решения необходимы для четкого формулирования идей и методов реализации стратегических решений в среднесрочной или краткосрочной перспективе и принимаются зачастую менеджерами среднего звена [44].

Оперативные решения принимаются менеджерами среднего и низшего звена, имеют непосредственное влияние на достижение тактических и стратегический целей в процессе реализации соответствующих решений, прямо определяют текущую деятельность компании на рынке, выступают основой для различных планов и нормативных показателей, а также деятельности по их достижению.

В более узкую классификацию входят программируемые решения, нацеленные на стандартные и структурированные задачи. В процессе принятия таких решений часто используется уже проверенный по прошлому опыту алгоритм. В случае если в процессе принятия программируемых решений используются математические методы, то их можно назвать формализованными [28].

Непрограммируемые решения в свою очередь актуальны в условиях неопределенности, когда проблема является новой и неструктурированной. Для этих управленческих затруднительно сформировать определенную последовательность действий и они могут содержать большое количество вариантов, не поддающихся формализации [11].

Теперь мы подошли к формализованным и неформализованным управленческим решениям. В первом случае дело касается структурированных задач, которые базируются на определенных алгоритмах. Чтобы обосновать подобные решения менеджеры пользуются математическими методами, а также информационными технологиями.

Во втором случае данные решения принимаются на неформальной основе, а именно исходя из мышления, точки зрения, знаний, чувств и интуиции менеджера.

Для рутинных управленческих решений нет необходимости в применении математически сложных методов обоснования, формирования и выбора альтернатив, а также развитого творческого потенциала ЛПР. Зачастую данные решения, которые включают в себя стандартные процедуры, принимают простые сотрудники или менеджеры низшего звена.

К творческим решениям подходят с точки зрения нестандартного мышления по рассмотрению и решению возникающей проблемы. Альтернативы и алгоритмы зачастую вовсе отсутствуют, так как каждое такое решение является по сути уникальным.

Периодические и непериодические решения отличаются их цикличностью или же наоборот нерегулярностью их принятия.

Срочные и несрочные управленческие решения предполагают сильный дефицит времени на их принятие, при котором невозможно использовать весь арсенал методов решения и наоборот возможность использовать весь спектр располагаемых методов.

Интуитивное решение характеризуется личным выбором руководителя, основанным на его чувстве о том, что оно является правильным.

В случае если менеджер принимает решение исходя из своего опыта, а также руководствуется здравым смыслом, то тогда речь идет о решении, основанном на суждении.

Любое управленческое решение может относиться сразу к нескольким группам классификации исходя из присущих ему признаков.

Таким образом процессом принятия эффективного управленческого решения является выбор оптимальной альтернативы из числа разработанных, которая в свою очередь позволит достичь поставленных перед компанией целей своевременно и с наименьшими затратами. Лицом принимающим управленческие решения может быть как один человек, так и группа людей.

От их действий зависит не только судьба подчиненных, но и эффективность деятельности всей компании. Также основной целью менеджера современной компании является совершенствование процесса управления за счет ориентации на свои навыки и благодаря использованию методов и моделей по поддержке системы принятия управленческих решений.

В мировой практике классификация управленческих решений нужна для формирования подхода ко всему процессу принятия управленческих решений, унификации методов и моделей их принятия, что позволит не только повысить качество различных решений, но и применять полученный опыт в международных компаниях по всему миру.

**1.2 Процесс, методы и модели принятия управленческих решений в мировой практике**

Методы по разработке и принятию управленческих решений выступают основой процесса деятельности международной компании в мировой практике. Они постоянно обновляются и совершенствуются в соответствии с текущими условиями и новыми тенденциями в мировой экономики [46].

Зачастую руководители не вовлечены во все стадии подготовки управленческих решений и функции менеджера ограничиваются постановкой целей по их разработке, принятием самого решения на основе полученных данных и контролем реализации решения со стороны исполнителей.

Поэтому можно сказать о том, что руководитель не всегда прибегает к применению методов и моделей в процессе принятия управленческого решения и использует результаты работы сотрудников, которые ответственны за подготовку и реализацию управленческого решения. Также при принятии того или иного решения менеджер опирается на свои профессиональные навыки и опыт, аналитические способности и сведения о возникшей проблеме.

Однако навыки, которые касаются владения методами разработки тех

или иных управленческих решений попросту необходимы в процессе оценки сформированных альтернатив и их обоснованности [31].

В мировой практике существует множество методов влияющих на поиск и подбор оптимального варианта управленческого решения, которые основаны как на традиционном подходе, так и на основе бизнес-моделей новаторов предпринимательской деятельности из разных стран или же на общенаучных подходах [35].

Необходимо заострить внимание на рассмотрении фундаментальных методов принятия управленческих решений в мировой практике, таких как индивидуальные и коллективные, которые входят в группу неформализованных, а также охарактеризовать их.

Индивидуальный неформализованный подход к принятию решений предпочтительнее в условиях нехватки времени. По сути, индивидуальные методы принятия решений основаны на знании законов и принципов управления, правильном понимании поставленной задачи и точной оценке ситуации. Эффективность решения будет выше, если оно не стереотипное, но является результатом креативного мышления ЛПР, а также подкреплено математическими расчетами. Поэтому можно сказать что данный подход является совокупностью различных методов по выбору оптимальных вариантов решения на основе практических и теоретических знаний руководителя. Преимуществом такого подхода является быстрота принимаемых решений, которая, к сожалению, не гарантирует их рациональность.

Индивидуальные методы являются проверенными способами поиска и реализации управленческих решений. К индивидуальным эвристическим методам в мировой практике относят:

* ассоциативные методы (метод стимулирования, метод аналогии);
* параметрические методы выработки альтернатив (метод ослабления условий, метод замены);
* динамические методы по выработке альтернатив (метод непрерывности полезного действия, метод периодичного действия);
* геометрические методы (метод асимметрии, метод разворота, метод промежуточной точки, метод расширяющегося решения, метод вращения внимания, метод включения).

Касаясь коллективных неформализованных методов принятия решений в мировой практике нельзя не сказать о том, что их главное преимущество в отношении к индивидуальным — это возможность учитывать знания и опыт разных людей.

Коллективные методы более эффективны в достижении максимальной объективности экспертной оценки, поскольку они предполагают использование широкого круга специалистов. Приведем некоторые из них:

а) мозговой штурм. Целью метода является создание максимального количества возможных решений в условиях неопределенной ситуации. Основным принципом метода является спонтанное развитие и переплетении идей по определенным правилам с целью обнаружения до сих пор неизвестных возможностей решения проблемы;

б) метод Дельфи. Система анкетирования целью которого является выявления оценок, после того как рейтинги стабилизируются, анкетирование прекращается, и решение скорректированное или предложенное экспертами решение принимается;

в) метод аналогий. Целью метода является вычленение возникшей проблемы и решения ее с помощью подбора идей из параллельных сфер жизни и науки;

г) морфологический метод и метод анализа круга проблем. Цель метода состоит в том, чтобы разделить основную проблему на компоненты, а затем превратить их в альтернативные методы реализации. Основным принципом данного метода является систематизированный подход к рассмотрению проблемы после чего формируются сгруппированные данные по возможным решениям возникшей проблемы;

д) случайный импульс. Целью данного метода является возможность отойти от шаблонного мышления. Объем нашего внимания отличается ассоциативностью и при поступлении в мозг двух сигналов в специально смоделированных условиях между ними должна установиться логическая цепь, которая в свою очередь может существенно изменить восприятия каждого из сигналов.

Рассмотрев две группы методов принятия решений, стоит охарактеризовать их плюсы и минусы.

Плюсами при индивидуальном подходе можно назвать существенную экономию времени, быстрое концентрирование ресурсов организации на решении возникшей проблемы, формирование авторитета менеджера при эффективном результате и последующее упрощение управления людьми.

Коллективные методы принятия управленческих решений дают такие плюсы как, повышение гибкости решений за счет активизации потенциала работников, распределение ответственности, усиление материальной и нематериальной мотивации работников, преимущества в приспособляемости организации к внешним изменениям.

Однако нельзя забывать и о присущих этим методам недостатках. Недостатками индивидуального подхода можно назвать нежелание считаться с чужим мнением или же наоборот приспособительный конформизм, при котором ЛПР испытывает и учитывает давление чужого мнения, также характерным недостатком является медлительность процесса мышления одного человека, а также его субъективизм индивидуального мышления, то есть недооценка или переоценка существенных и несущественных факторов соответственно.

Данные недостатки могут отсутствовать при коллективных методах принятия решений, но и при групповой работе имеются трудности такие как, подавление критического мышления в результате принятия участниками коллективных норм, разветвление решений и неспособность приди к общему знаменателю, а также размытие рамок ответственности.

Следующим шагом является рассмотрение формализованных методов принятия управленческих решений в мировой практике. К ним относятся методы, которые основаны на применении математических вычислений, моделировании проблемных ситуаций и получения на их основе оптимальной альтернативы решения. Формализованные методы включают в себя:

* системный анализ,
* экономико-математические модели,
* оценки экспертов.

Все вместе это разные математические методы и модели, которые применяются при обоснования оптимальных решений в процессе изучения операций, проходящих внутри компании. Операцией в свою очередь является любая деятельность, действие, событие или их совокупная система, которые направлены на достижение какой-либо цели [15]. Главным в математическом исследовании операций является то, что оптимальным решением является совокупность различных переменных при которых получается достичь максимального или минимального значения критерия эффективности исходя из определенных ограничений [28].

Теперь стоит описать комбинированные методы принятия управленческих решений в мировой практике, которые также называются смешенными. Они вбирают в себя структурные элементы неформализованных и формализованных методов. При подготовке решения и формировании альтернатив решений зачастую применяются методы экспертных оценок и теория вероятностей.

После чего предложенные варианты решения отбираются по оценке характерной для неформализованных методов (индивидуально или коллективно).

Для понимания можно условно рассмотреть один из комбинированных методов принятия управленческих решений – метод сценариев. Данный метод позволяет спрогнозировать и определить вероятные тенденции развития того или иного варианта решения, его последствия и возможные результаты. В процессе разработки и формировании итоговых сценариев анализируемой ситуации принимают участие специалисты разных взглядов относительно рассматриваемой проблемы [38]. Также в данный метод включаются содержательные приемы формализованного описания проблемной ситуации и алгоритмы по построению и развитию ее сценариев на основе применения информационных технологий.

Однако несмотря на унификацию всех знаний о процессе принятия управленческих решений в международной практике и глобализации экономики, благодаря которым все методы и модели принятия решений применимы и оптимизированы для компаний, функционирующих как на международных, так и местных рынках, до сих пор остаются существенные культурные различия подхода к управлению организацией в разных странах. Как выразился японский менеджер, который работает в американском филиале автомобильного концерна Mitsubishi: «Я не мог понять, как адаптировать свой подход к принятию решений изо дня в день, потому что новая для меня культура была такой противоречивой и загадочной».

Основа, на которой принимаются решения, отличается в разных мировых компаниях. Некоторые предпочитают принимать решения исходя из большого количества явных фактов по обсуждаемым вопросам и используют эти факты в предварительно согласованном и официальном процессе принятия решений. Представители англо-саксонской/североевропейской бизнес-культуры, таких стран как Великобритания, Германия или США, склонны отдавать предпочтение этому подходу.

В других культурах решения принимаются более неявным и интуитивным образом при котором существует тенденция к менее формальному процессу принятия решений, и зачастую он проходит вне формальной обстановки. К этому подходу часто склоняются представители южных бизнес-культур, во Франции, Испании, Италии и некоторых странах Южной Америки.

В таблице 1.2 отражены обобщенные данные о выборе методов принятия управленческих решений менеджерами компаний в разных странах.

Таблица 1.2 – Применение методов принятия управленческих решений в разных странах (составлено автором по материалам исследования)

|  |  |
| --- | --- |
| Виды методов принятия управленческих решений | Страны |
| Индивидуальные и формализованные | США, Великобритания, Германия, Швейцария, Нидерланды, Канада, Сингапур и др. |
| Коллективные и неформализованные | Мексика, Бразилия, Аргентина, Италия, Испания, Португалия, Франция, Индия и др. |
| Коллективные, формализованные и смешанные  | Япония, Швеция, Китай, Южная Корея, Россия и др. |

В реальности различные методы принятия решений могут применяться менеджерами из разных стран по необходимости в зависимости от конкретной управленческой ситуации, сложившихся обстоятельств и влияющих на проблему внешних и внутренних факторов, особенно в современных условиях, когда любая из моделей управления может быть эффективно применена в определенных ситуации.

В обобщенном виде на данный момент существует несколько моделей управления компанией (американская, европейская и азиатская) в которые входят различные методы принятия управленческих решений, внутри которых также существуют различные походы к этому процессу исходя из региональных особенностей. Американской модели характерно четкое определение всех границ и критериев оценки рисков и результатов решений, которые исходят сверху вниз, зачастую применяются математические методы, а само решение принимается индивидуально.

Особенностями европейской модели является упор на информацию и ее анализ в процессе принятия решений, а также ориентация на сотрудников и их мнение при формировании альтернатив, само решение принимается как индивидуально, так и коллективно. Главным отличием азиатской модели является коллективное распределение ответственности за разработку и реализацию решений, а также полное прогнозирование всех возможных результатов с упором на стратегическое развитие компании.

Достаточно трудно точно ставить конкретную страну в определенные рамки и присваивать руководителям из нее конкретные предпочтения по выбору различных методов в процессе разработки и принятия управленческих решений, особенно в условиях глобализации экономики и простоты обмена знаниями между менеджерами из разных стран.

Таким образом можно сделать вывод о том, что индивидуальные методы в мировой практике направлены на быструю реакцию и принятие управленческого решения с помощью знаний и опыта ЛПР.

Групповой выбор решения оказывается менее субъективным, дает возможность выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые. Смешанные методы решений в свою очередь являются совокупностью самых оптимальных и эффективных способов и подходов к процессу принятия решений взятых из групп формализованных и неформализованных методов [39].

**1.3 Основные показатели эффективности принятия управленческих**

**решений в деятельности компании**

В настоящий момент ни одно предприятие не может разрабатывать стратегии развития, распределять ресурсы, осуществлять кадровую политику и в целом эффективно осуществлять свою деятельность без принятия управленческих решений.

Непрерывно в процессе деятельности предприятия принимают разные решения – экономические, технологические, юридические, социальные, а также управленческие. В предпринимательской деятельности для эффективного функционирования предприятия те лица, которые ответственны за разработку, принятие и реализацию управленческого решения, должны обладать всесторонними знаниями, опытом, навыками, уметь оценивать все возможные риски, которые в свою очередь будут связаны с этим решением, а также просчитывать на несколько шагов вперед оценку влияния принимаемых и реализуемых управленческих решений [32].

В бизнесе недостаточно отработать и далее реализовать управленческое решение по каналам связи через подчиненных, нужно сделать так, чтобы данное решение было не только рациональным, но и не наносило вреда предприятию. Оценить эффективность управленческих решений непросто. Не существует какого-то единого оценочного показателя для определения эффективности того или иного управленческого решения [31]. Лишь набор взаимосвязанных показателей может отразить реальное положение дел.

Поэтому прибыль не всегда будет конечным показателем для оценки эффективности управленческих решений. В свою очередь, каждое предприятие стремится к увеличению числа чистой прибыли, но роли менеджмента в процессе принятия управленческих решений это не отражает.

В процессе бизнес-деятельности постоянно происходят разные ситуации, в таком случае приходится выбирать между тем или иным действием. Управленческое решение, таким образом, является результатом данного выбора.

Как уже говорилось ранее процесс принятия управленческого решения является одним из важнейших этапов деятельности современного руководителя международной компании.

Под управленческим решением в предпринимательской деятельности принято понимать деятельность менеджера в рамках своих компетенций. Она направлена на выбор оптимального варианта решения, который при наименьших затратах позволит достичь поставленных перед компанией целей.

В условиях конкурентной борьбы на международном рынке необходимо, чтобы каждое решение, принимаемое менеджером, было рациональным и эффективным. Таким образом мы подошли к понятию «эффективность управленческих решений», которое является основным показателем оценки принимаемых или принятых управленческих решений. Показатель измеряется оценкой влияния на изменение качества продукта или услуги, предоставляемых компанией, степенью понятности принятого решения для исполнителей, а также оценкой изменения экономических показателей компании после принятия определенного решения.

Достоверность и качество получаемой менеджерами информации во многом определяет точность и эффективность управленческих решений. В свою очередь это может быть как экономическая, организационная, политическая, социальная, так и другая эффективность. Эксперты условно классифицируют виды информации, которые используются для принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности (рисунок 1.3).

Рисунок 1.3 – Виды информации (составлено автором по материалам исследования)

В процессе оценки эффективности управленческих решений в мировой практике важно обеспечить взаимосвязь всех сторон деятельности менеджера, поэтому необходимо разрабатывать систему критериев оценки эффективности. Критериями эффективности являются показатели роста объема производства, рост прибыли, рост объема продаж, снижение затрат, положительная динамика рентабельности, оборачиваемости оборотного капитала, сроки окупаемости и многое другое. Почти все эти критерии ведут к увеличению прибыли компании [1]. Также существует и экономический эффект, которым является количественное изменение показателей компании, которое произошло после реализации определенного управленческого решения.

Плановые финансовые значения показателей эффективности компании берутся за основу определения и оценки экономического эффекта. В случае если компания создана недавно то за основу берутся плановые значение экономических показателей подобных организаций на международном рынке [35].

Управленческие решения в мировой практике принимаются во всех видах экономической деятельности, поэтому существуют различные виды эффективности управленческих решений. Существует шесть основных видов эффективности принятых управленческих решений (рисунок 1.4).

Теперь стоит описать каждый вид эффективности более подробно.

а) организационная эффективность. Для компании выражается в виде оптимизации организационных процессов и структуры подразделений, совершенствовании системы мотивации сотрудников, перераспределении ответственности между работниками, а также сокращении их числа в случае необходимости. Для сотрудников выражается в улучшении условий труда, снижении нагрузки, соблюдении правил техники безопасности. В результате реализации управленческих решений, направленных на достижение организационной эффективности можно более совершенную систему стимулирования, организационную структуру компании и так далее;



Рисунок 1.4 – Виды эффективности управленческих решений в предпринимательской деятельности (составлено автором по материалам исследования)

б) экономическая эффективность. Формируется благодаря отношению цены продукции, произведенной в результате применения того или иного управленческого решения, к затратам на его разработку и реализацию. В результате происходит снижение себестоимости, увеличение прибыли и тому подобное;

в) технологическая эффективность. Достигается в результате появления современных технологий и производственных техник при значительно меньших затратах или в более короткие сроки. В результате принятия управленческих решения, направленных на достижение технологической эффективности деятельности компании выражается во внедрении современного, точного, качественного и высокотехнологичного оборудования и техники, для повышения качества предоставляемых услуг, выпускаемой продукции, выполняемых работ, и повышении показателей производительности работников. Продуктивность для сотрудников отражается увеличением умственной работы и снижением трудоемкости. В результате формируется повышение уровня знаний и профессиональных навыков персонала, увеличивается конкурентоспособности производимых товаров или предоставляемых услуг и всего предприятия в целом, после обеспечения сотрудников комфортными условиями труда и современным оборудованием;

г) социальная эффективность. Является результатом достижения социальных целей меньшим количеством работников предприятия за меньшее время. Для компании выражается в виде повышения показателей удовлетворенности со стороны потребителей, а также в снижении текучести кадров и развитии корпоративной культуры. Эффективность для сотрудников отражается появлением возможностей для самореализации и подхода к своим обязанностям с творческой стороны. В результате удается улучшить социально-психологическую атмосферу в рабочем коллективе, развивать позитивные неформальные отношения между персоналом;

д) юридическая эффективность. Выступает результатом достижения законных целей компании и ее сотрудников в меньшие сроки при меньших затратах. Для предприятия отражается в стабильной, безопасной и легальной работе, хороших отношениях с партнерами, контрагентами, государственными органами и соблюдением всех своих обязательств с обеих сторон. Эффективность для сотрудников выражается в правовой защите от некомпетентности администрации компании, помимо этого существует гарантия безопасной и законно организованной работы;

е) экологическая эффективность. Заключается в достижении экологических целей, поставленных перед сотрудниками и компанией. Для предприятия эффективность выражается в снижении вредного воздействия на окружающую среду при производстве продукции. Для сотрудников выражается в обеспечении обязательных санитарно-технических норм в процессе производства. В результате можно значительно снизить вредное воздействие или создать экологически чистое производство при сохранении благоприятных условий труда для работников.

Эффективность принятия управленческих решений в мировой практике нельзя анализировать отдельно от реализации этого решения, так как эффективность определяется не только качеством решения, но и качеством его реализации [31].

Оценка эффективности принятия управленческих решений в компании осуществляется исходя из определения воздействия различных факторов, которые проявляются на разных стадиях процесса разработки, принятия и реализации решений. Данными факторами являются технические, социальные, экономические, психологические и другие [46].

В мировой практике выделяют следующие факторы:

* уровень квалификации и опыта ответственных сотрудников,
* актуальность и полнота необходимых для принятия решения данных,
* количество контролируемых управленческих решений,
* степень коллегиальности на стадии реализации управленческих решений,
* уровень личного участия руководителей и сотрудников, участвовавших в разработке и реализации данного управленческого решения,
* уровень ответственности руководства за результаты принятого управленческого решения,
* уровень мотивации исполнителей.

В международной практике существует большое количество различных видов эффективности бизнеса, к которым можно относить оборачиваемость капитала и его рентабельность, затраты на единицу произведенной продукции, оборачиваемость дебиторской задолженности и многое другое [32].

Подход в котором эффективность управленческих решений измеряется соотношением прибыли к затратам не всегда может дать точный результат и отразить роль менеджера и оптимальности его решений в процессе деятельности компании на рынке, так как целью не всегда является прибыль. Результаты реализации управленческого решения не всегда выражаются в экономических показателях. Как мы уже выяснили они могут быть социальными, технологическими и другими, а прибыль является лишь косвенным результатом всего этого, которого при определенных условиях может и не быть, но это не означает то, что управленческие решения в компании принимаются неправильно и неэффективно. Сложность оценки заключается в определении управленческих затрат, которые не всегда возможно достоверно оценить.

В мировой практике существует большое количество различных методов анализа управленческих решений, например:

* индексный метод,
* экономико-математические методы анализа,
* балансовый метод,
* метод сравнения,
* метод элиминирования,
* функционально-стоимостной анализ,
* графический метод.

Многие авторы отмечают, что для оценки экономической эффективности управленческих решений чаще всего используются следующие методы:

а) оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам. Показатель отражает уровень мотивации персонала как нематериальную, так и материальную, а также улучшение условий труда;

б) оценка эффективности управленческих решений исходя из экономии затрат на разработку, производство и внедрение. Основными показателями являются: профессиональные навыки сотрудников, сырье, финансы и время;

в) косвенное сравнение эффективности альтернатив управленческого решения. Происходит сравнение экономических показателей для разных типов управленческих решений;

г) оценка эффективности управленческого решения исходя из результатов и изменений экономических показателей предприятия, таких как увеличение объема продаж товаров, ускорение оборачиваемости и так далее.

В результате конкретный метод оценки, способ и порядок его расчета зависят от сложности и характера объекта оценки эффективности. В случае когда необходимо провести оценку эффективности сложных объектов, для начала необходимо разделить их на более простые компоненты. На основе индивидуальных оценок эффективности отдельных элементов объекта можно сформировать суммарную оценку эффективности с учетом различных факторов. Экономическая оценка эффективности управленческих решений в предпринимательской деятельности должна рассматриваться совместно с оценкой эффективности производства. Но прямое применение оценки производительности или эффективности производства также может не отразить тенденций в управленческой деятельности.[27].

В процессе оценки эффективности управленческих решений в предпринимательской деятельности предполагается внедрение объединенного экономического эффекта, поскольку результаты всегда включают в себя также вклад сотрудников компании.

Эффективность управленческих решений в предпринимательской деятельности можно оценить, ответив на следующие вопросы:

* управленческое решение формируется одной из достижимых и реальных целей?
* находиться ли в распоряжении необходимое количество финансовых, трудовых, технических, временных и иных ресурсов для реализации управленческого решения?
* применимо ли данное решение для других компаний и предприятий?
* был ли проведен анализ рисков?
* были ли продумано возникновение конфликтных ситуаций на разных стадиях реализации управленческого решения?
* есть ли возможность полностью проконтролировать реализацию управленческого решения на всех этапах?

От правильных управленческих решений, прежде всего, зависит эффективная работа компании в целом. Поэтому необходимо грамотно и рационально осуществлять управление предприятием, углубиться в изучение теории и практики разработки и реализации управленческих решений в мировой практике. Все это говорит о том, что необходимо овладеть управленческими навыками для выбора наилучшего варианта из большого количества альтернатив и формирования рационального и эффективного управленческого решения [11].

Помимо всего этого эффективность реализации управленческих решений также зависит от различных факторов, таких как возможности, внутренние резервы и способности сотрудников, технические средства производства, социальная среда работников, микроклимат в компании и ее корпоративная культура, а также многое другое. Все эти факторы оказывают совместное влияние.

Таким образом можно сделать выводы о том, что эффективность управленческих решений в предпринимательской деятельности является одним из ключевых показателей рационального ведения бизнеса, который определяется путем сопоставления результатов управленческой деятельности и затрат, которые компания понесла для достижения цели. Оценка эффективности управленческих решений в сфере бизнеса играет одну из ключевых ролей в деятельности компаний. Она необходима для дальнейшего развития предприятия, так как в случае если принимаемые решения не будут эффективным, то успешная деятельность предприятия ставиться под сомнение, особенно в условиях постоянно изменяющихся и эволюционирующих рынков товаров и услуг.

**2 Оценка методов и моделей принятия управленческих решений**

**АО «Лаборатория Касперского»**

**2.1 Общая характеристика и ценности компании на международном рынке**

Акционерное общество «Лаборатория Касперского» – международная компания, работающая в сфере информационной безопасности и цифровой конфиденциальности с 1997 года. Многолетний опыт компании и обширные знания экспертов лежат в основе защитных сервисов следующего поколения, гарантирующих информационную безопасность государственных органов, ключевой инфраструктуры, бизнеса и простых пользователей. Данная компания имеет достаточно большое портфолио для широкого круга клиентов, в которое включены передовые средства защиты, ряд специализированных решений и программное обеспечение для борьбы с современными, а также постоянно развивающимися угрозами в информационном пространстве. Продукты и услуги компании «Лаборатория Касперского» поддерживают более 270 тысяч корпоративных клиентов и 400 миллионов пользователей по всему миру. Компания является одной из самых быстрорастущих организаций в области кибербезопасности в мире и крупнейшей частной компанией с широким видением и фокусом на международных рынках [47].

Головной офис компании находится в Москве, также существует более 30 региональных подразделений, в которых идет работа по контролю за деятельностью как партнеров компании, так и местных представительств в таких регионах как Восточная и Западная Европа, Африка и Ближний Восток, Япония и других странах Тихоокеанского региона, а также в Северной и Южной Америке. Сама же партнерская сесть включает в себя больше чем 700 партнеров в более чем 100 странах.

«Лаборатория Касперского» находиться в четверке ведущих мировых производителей программного обеспечения для информационной защиты конечных устройств продолжая укреплять свои позиции на рынке. Контрольный пакет акций общества принадлежит одному из основателей и нынешнему главе компании Евгению Касперскому. Общая численность сотрудников компании составляет более 4000 человек. Ведущие вирусные аналитики Касперского являются членами Международной организации по исследованию компьютерных антивирусов (CARO). «Думать иначе и действовать быстрее» – это одно из корпоративных правил, быть более гибкими компании позволяет независимость [48]. Руководство Касперского постоянно внедряет инновации в деятельность организации, предоставляя эффективную, удобную и доступную защиту для своих клиентов. Приверженность людям, а также передовые технологии позволяют оставаться впереди конкурентов.

Совместные усилия – это самый эффективный способ борьбы с киберпреступниками. С этой целью компания делиться своим опытом, знаниями и техническими находками с мировым сообществом безопасности, поскольку для обеспечения ИТ-безопасности не должно быть границ [22].

«Лаборатория Касперского» постоянно сотрудничает с глобальными поставщиками ИТ-безопасности, международными организациями, а также национальными и региональными правоохранительными органами по всему миру, принимает участие в совместных расследованиях киберугроз и проводит обучение специалистов по кибербезопасности.

Окончательная и ультимативная миссия компании – спасти мир – демонстрирует стремление корпорации сделать киберпространство более безопасным и защитить то, что важнее всего для людей. Это видение объединяет бизнес-цели компании и подход к корпоративной социальной ответственности. Миссия по созданию более безопасного мира зависит от самоотверженности, творческого подхода и навыков экспертов со всего света.

Более трети сотрудников компании являются специалистами в области разработок и исследований, создающими и поддерживающими все решения собственными силами, что является ключом к обеспечению целостного подхода к безопасности [19].

Руководство считает, что поощрение диалога между компанией, потребителями и обществом в целом, а также запуск образовательных программ для молодых талантов из разных являются важными шагами к международному сотрудничеству в борьбе с киберпреступностью. Поэтому компанией создана «Академия Касперского» – серия проектов, посвященных поиску желающих и последующему созданию из них специалистов в области ИТ-безопасности. Помимо этого компания способствует развитию науки и современного искусства, а также дает возможность спортсменам полностью раскрыть свой потенциал спонсируя различные мероприятия и программы в данных областях, будь то сотрудничество с итальянской гоночной командой Ferrari и футбольным клубом Eintracht Frankfurt или поддержка полярной экспедиции и финансирование реставрации фресок в Помпеях.

«Лаборатория Касперского» стремится защищать клиентов от киберугроз, независимо от их происхождения или назначения. Глобальная инициатива прозрачности компании (Global Transparency Initiative) направлена на привлечение более широкого сообщества по информационной безопасности и других заинтересованных сторон к проверке и подтверждению надежности ее продуктов, внутренних процессов и бизнес-операций. Руководство также вводит дополнительные механизмы подотчетности, с помощью которых компания может дополнительно продемонстрировать, что она оперативно и тщательно решает любые проблемы безопасности. Результатом этого стало то, что в ноябре 2020 года завершился перенос данных клиентов из России в Швейцарию. Компания также открыла несколько центров прозрачности в Бразилии, Канаде, Испании и Малайзии, которые позволяют государственным агентствам, правительственным экспертам и регулирующим органам просматривать исходный код.

«Лаборатория Касперского» – международная группа компаний, разрабатывающая и предлагающая широкий спектр ИТ-продуктов как для крупных корпораций, так и для индивидуальных пользователей. Основными продуктами, которые предоставляет компания, являются защитные программы для персональных и корпоративных данных и программного обеспечения от вирусных атак. Среди крупнейших заказчиков «Лаборатории Касперского» находятся такие «гиганты», как самый крупный в мире химический концерн BAFS, российская транспортная компания РЖД, Siemens, и многие другие. Можно с уверенностью сказать о том, что как транснациональная инновационная компания, представленная более чем в 30 регионах мира, «Лаборатория Касперского» заботится о будущем, не только обеспечивая кибербезопасность различных отраслей, но и поддерживая перспективные таланты в разных странах. Разработав инициативу прозрачности деятельности руководство компании показало, что серьезно относится к безопасности данных своих клиентов.

**2.2 Анализ деятельности компании в современных условиях**

Каждый частный пользователь, а также компания, независимо от ее размера, подвержены риску угроз со стороны вредоносных программ. «Лаборатория Касперского» разрабатывает свои продукты для того, чтобы обнаруживать и обезвреживать многие из этих угроз. Наиболее уважаемые отраслевые аналитики, в том числе Gartner, Forrester Research и International Data Corporation, оценивают компанию как лидера во многих ключевых категориях ИТ-безопасности. Более 130 OEM-производителей, включая Microsoft, Cisco, Meraki, Juniper Networks, Alcatel Lucent и другие используют технологии «Лаборатории Касперского» в своих продуктах и ​​услугах [21].

Лицензионные издания антивирусных продуктов компании на физических носителях продаются в розничных магазинах электроники и софта, а также у партнеров «Лаборатории Касперского» по всему миру.

Как домашним пользователям так и предпринимателям для бизнеса помимо этого можно подобрать решение для своей операционной системы на сайте, приобрести и подключить его на свое устройство в любой точке мира самостоятельно или ответить на несколько вопросов во всплывающем диалоговом окне с помощью которых будет подобран наиболее подходящий продукт, также можно воспользоваться как онлайн-консультацией специалиста после направления заявки на электронную почту, так и звонком на горячую линию или в отдел продаж. Однако для корпоративных пользователей действуют некоторые ограничения по оформлению онлайн-лицензий, а именно на определенные продукты и их количество [30].

В таблице 2.1 представлены основные продукты «Лаборатории Касперского» для домашних пользователей c базовыми характеристиками и ценами за годовую подписку.

Таблица 2.1 – Продукция компании АО «Лаборатория Касперского» для дома (составлено автором по материалам исследования)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукт | Операционная система | Характеристики | Цена, в руб. в год |
| Kaspersky Anti-Virus | Windows | * прост в использовании и работает в фоновом режиме;
* блокирует вирусы и вредоносное ПО;
* не дает хакерам удаленно завладеть ПК;
* помогает ПК работать быстро и плавно;
* на два устройства.
 | От 1 320 |
| Kaspersky Internet Security | Windows, MacOS, Android | * бесплатный VPN с трафиком до 300 МБ в день;
* защита онлайн-платежей и транзакций;
* защита веб-камеры для предотвращения доступа;
* на три устройства.
 | От 1 800 |
| KasperskyTotal Security | Windows, MacOS, iOS, Android | * бесплатный VPN с трафиком до 300 МБ в день;
* дополнительные премиум-программы по защите паролей и детскому контролю в комплекте;
* полная защита устройства;
* на одно устройство.
 | От 1 999 |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукт | Операционная система | Характеристики | Цена, в руб. в год |
| Kaspersky Security Cloud Personal | Windows, MacOS, iOS, Android | * доступ ко всем приложениям безопасности от «Лаборатории Касперского»;
* проверка аккаунтов на наличие утечек данных;
* защита домашней сети Wi-Fi;
* обнаружение проблем с жестким диском;
* на три устройства.
 | От 2 990 |
| Kaspersky VPN Secure Connection | Windows, MacOS, iOS, Android | * обеспечение конфиденциальности и безопасности при интернет пользовании;
* сохранение данных;
* подключение к удаленным серверам со всего мира;
* на пять устройств.
 | От 1 790 |
| KasperskyPassword Manager | Windows, MacOS, iOS, Android | * сбор, хранение и шифрование паролей;
* защита учетных записей;
* на одно устройство.
 | От 990 |
| KasperskyInternet Security for Mac | MacOS | * бесплатный VPN;
* защита от опасных фишинговых ссылок;
* безопасные платежи;
* на одно устройство.
 | От 1 200 |
| KasperskyInternet Security for Android | Android | * круглосуточная защита;
* функция «Где мое устройство»;
* обнаружение шпионских приложений;
* на одно устройство.
 | От 499 |
| KasperskyWho Calls | Android, iOS | * блокировка спам и мошеннических звонков;
* предупреждение о нежелательных вызовах
* определение репутации номера в сети;
* на одно устройство.
 | От 1 190 |
| KasperskyBattery Life | Android | * увеличивает время автономной работы устройств;
* на одно устройство.
 | Бесплатно |
| KasperskyVirus Removal Tool | Windows | * помогает удалить вредоносное ПО с ПК, если он был заражен;
* на одно устройство.
 | Бесплатно |
| KasperskyRescue Disk | Windows | * загрузка компьютера с диска аварийного восстановления и удаление вредоносного ПО;
* на одно устройство.
 | Бесплатно |

Благодаря передовым технологиям от «Лаборатории Касперского» простые пользователи могут пользоваться безопасным и конфиденциальным интернетом и обмениваться данными без ущерба для производительности компьютера и мобильных устройств, а также обезопасить своих близких [30].

Как уже говорилось ранее «Лаборатория Касперского» также работает с предпринимателями, компаниями, международными организациями, транснациональными корпорациями, правительствами разных стран и органов безопасности по всему миру. Продукты для бизнеса делятся на три категории: для малых компаний (от 1 до 50 человек), для среднего бизнеса (от 50 до 1000 человек) и крупных компаний (от 1000 человек) [16].

В таблице 2.2 наглядно представлены продукты компании для малого бизнеса со сравнением их функциональных возможностей, а также актуальными ценами для 50 устройств с годовой подпиской.

Можно сделать выводы о том, что защитное решение компании Kaspersky Small Office Security подойдет даже для малых предприятий, которые не имеют штатного ИТ-специалиста. Программное обеспечение безопасности специально разработано для удовлетворения потребностей малого бизнеса. Нет необходимости в определенных навыках для установки этого продукта и его дальнейшем управлении. Другое антивирусное решение облачной безопасности для малых организаций где уже есть ИТ-специалист в штате, а именно Kaspersky Endpoint Security Cloud легко управляется через веб-браузер ИТ-администратором из любого места в любое время. Помимо этого существует расширенная облачная безопасность, которая включает в себя все, что предлагает Kaspersky Endpoint Security Cloud, а также дополнительные возможности управления [6].

Для развивающегося бизнеса «Лаборатория Касперского» также предлагает простые в использовании защитные продукты для корпоративного уровня с расширенными возможностями обнаружения, видимости и реагирования, доступными из облака. Позволяет блокировать программы-вымогатели и другие новые угрозы.

Таблица 2.2 – Продукция компании АО «Лаборатория Касперского» для малого бизнеса (составлено автором по материалам исследования)

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональность | Продукт |
| KasperskySmall Office Security | KasperskyEndpoint Security Cloud | KasperskyEndpoint Security Cloud Plus |
| Количество устройств | До 24 | До 249 |
| ИТ-специалист | Не требуется | Требуется |
| Тип управления | Облачный мониторинг | Облачное управление |
| Защита | Передовые технологии защиты рабочих мест |
| Дополнительные функции | Менеджер паролей, безопасные платежи, резервное копирование | – |
| Анти-Спам | + | – |
| Веб-контроль | + | – | + |
| Контроль устройств | – | – | + |
| Проверка на уязвимости | + | + | + |
| Cloud Discovery | – | Аудит | Аудит и блокирование |
| Data Discovery | – | – | + |
| Защита Microsoft Office 365 | – | – | + |
| Управление установкой исправлений | + | – | + |
| Шифрование | Шифрование на уровне файлов | – | Управление полным шифрованием диска |
| Поддерживаемые платформы | Windows, Mac и Android | Windows, Mac, Android и iOS |
| Цена для 50 устройств в руб., за год | 28 950 | 83 000 | 124 150 |

В таблице 2.3 наглядно представлены продукты компании для среднего бизнеса со сравнением их функциональных возможностей, а также актуальными ценами для 100 устройств с годовой подпиской.

Таблица 2.3 – Продукция компании АО «Лаборатория Касперского» для среднего бизнеса (составлено автором по материалам исследования)

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональность | Продукт |
| KasperskyEndpoint Security Cloud Pro | KasperskyEndpoint Security (расширенный) | KasperskyEDR (оптимальный) |
| Развертывание и защита | Быстрое развертывание и простое использование | Гибкие возможности продвинутого управления |
| Навыки администрирования | Общие ИТ-навыки | Знание основ IT-безопасности |
| Управление и масштабирование | Удобная облачная консоль с поддержкой до 249 пользователей | Облачная и локальная консоли без ограничения количества пользователей |
| Контроль и защита устройств | Windows, Mac, iOS, Android | Windows, Mac, Linux, iOS, Android |
| Защита и управление для серверов | Windows | Серверы Windows и Linux |
| Защита и управление для мобильных устройств | Мобильные устройства iOS и Android |
| Обновление до последних версий | Всегда используется самая актуальная версия продукта | Возможность выбрать время обновления, поддержка быстрого обновления |
| Контроль программ | + |
| Веб-контроль и Контроль устройств для ПК | + |
| Cloud Discovery | Аудит и блокирование | – |
| Data Discovery | + | – |
| Защита Microsoft Office 365 | + | – |
| Управление шифрованием | + |
| Управление установкой исправлений | + |
| Адаптивный контроль аномалий | + |
| Контроль приложений для серверов | – | + |
| Установка ОС и ПО | – | + |
| Базовые инструменты EDR | + | – | + |
| Цена для 100 устройств в руб., за год | 255 100 | 273 140 | 299 900 |

Таким образом, можно сказать о том, что для среднего бизнеса доступна облачная безопасность для любого устройства в корпоративной сети, которым ИТ-администратор компании может легко управлять из веб-браузера в любом месте и в любое время. Продукты предоставляют защиту от файловых и веб-почтовых угроз, позволяют контролировать доступ пользователей к приложениям, интернет-ресурсам, внешним и съемным устройствам, подключенным к компьютеру и многое другое. Расширенная версия Kaspersky Endpoint Security помогает обеспечить комплексную защиту на всех уровнях безопасности корпоративной сети [16].

Далее необходимо описать предложения «Лаборатории Касперского» для крупного бизнеса. Решения Kaspersky Enterprise Security представляют собой целую систему состоящую из передовых антивирусных продуктов, которые полностью обеспечивают отдел информационной безопасности крупной компании на всех уровнях безопасности. Для крупной компании с более чем одной тысячей сотрудников доступны три уровня защиты [45]:

а) Security Foundations – базовый этап для организаций любого размера и сложности инфраструктуры, позволяющий автоматически блокировать большинство угроз. Основой данного решения является Kaspersky Endpoint Security обеспечивает многоуровневую защиту корпоративной сети не только от известных, но и неизвестных передовых угроз. Уникальное сочетание машинного обучения, технологических идей, и экспертного опыта позволяет организациям любого размера успешно обеспечивать автоматизированную защиту от угроз на фундаментальном уровне;

б) Optimum Security – позволяет небольшим командам отделов информационной безопасности внутри компании бороться с угрозами, которые обходят даже автоматическое предотвращение с помощью решения с учетом ресурсов, которое органично строится на базе Kaspersky EDR;

в) Expert Security – комплексный защитный подход для любого предприятия с развитой системой информационной безопасности для противодействия самым сложным кибератакам, включая постоянные продвинутые угрозы. Предоставляет полный обзор всех устройств внутри корпоративной сети и визуализирует все этапы защиты. Обеспечивает расширенный анализ первопричин, эффективное обнаружение и активный поиск угроз безопасности. Проводит мониторинг всех уязвимых и потенциальных точек проникновения угроз, выстраивая возможные сценарии хакерских атак на систему компании в режиме эмуляции. Позволяет направлять отчеты и все необходимые данные напрямую экспертам в «Лабораторию Касперского» для их оценки и реагирования.

Как уже говорилось ранее после кризиса, вызванного пандемией коронавируса компания предоставляла льготные периоды (от 1 до 3 месяцев бесплатного пользования) для своих клиентов в трудный экономический период. На данный момент все продукты или комплексные решения из линейки для малого и среднего бизнеса для компаний из любой точки мира можно получить бесплатно в первый месяц использования. В связи с возникновением обострения международных отношений из-за геополитического кризиса, который наблюдается на данный момент, злоумышленники используют его в своих целях повышая число угроз кибербезопасности. Чтобы противостоять этой потенциальной волне кибератак, компаниям во всем мире необходим доступ к надежной и своевременной информации об угрозах. Поэтому в апреле 2020 года «Лаборатория Касперского» объявила о предоставлении бесплатного доступа для международных и преимущественно зарубежных компаний к независимой, постоянно обновляемой информации из глобальных источников о текущих кибератаках и угрозах [45].

Таким образом можно сказать о том, что комплексный портфель решений для обеспечения безопасности современных компаний включает ведущие решения и услуги по защите, обнаружению и реагированию.

Для борьбы со сложными и развивающимися цифровыми угрозами, которые отвечают потребностям организаций разных размеров и сфер деятельности по всему миру.

Далее перейдем к рассмотрению экономических показателей деятельности АО «Лаборатория Касперского». Компания продемонстрировала стабильный рост бизнеса в 2020 году и увеличила глобальную неаудированную выручку по МСФО до 704 млн долларов, что на 3% больше, чем в предыдущем году [24].

В течение года, наполненного проблемами, связанными с пандемией, компания продемонстрировала положительные результаты в защите конфиденциальности пользователей и оказании помощи предприятиям в снижении рисков кибербезопасности в условиях растущей цифровизации экономики. В нашей стране продажи компании увеличились на 16%. Наряду с ускоренным переходом в цифровой мир и онлайн-режим работы в 2020 году для многих организаций возросла потребность в кибербезопасности.

«Лаборатория Касперского» постоянно работает над предоставлением одних из лучших продуктов и услуг в отрасли для обеспечения защиты своих клиентов по всему миру и добилась значительных успехов как в сфере B2B (+13% за год), так и в сегменте B2C (+4% за год). Результаты продаж «Лаборатории Касперского» в 2020 году стали одними из лучших в истории компании [24].

Положительная динамика «Лаборатории Касперского» в сегменте B2B был обусловлен продолжающимся ростом в сфере крупного бизнеса (+23 % за год), а также в области перспективных и новых технологий и решений (+27 % за год). Компания запустила новые решения, в том числе Kaspersky Managed Detection and Response (MDR) – услугу, которая обеспечивает непрерывную круглосуточную защиту на основе машинного обучения, экономя при этом ресурсы групп ИТ-безопасности для анализа угроз, а также добилась роста цифровых продаж в секторе B2B на 10 % [49].

Кроме того, в наиболее пострадавшем от пандемии сегменте малого и среднего бизнеса компания продемонстрировала рост на 3%. Это сопровождалось значительным ростом продаж решения Kaspersky Endpoint Security Cloud на 80% за год. В середине года, уделяя особое внимание потребностям среднего бизнеса, «Лаборатория Касперского» выпустила новую версию Kaspersky Endpoint Detection and Response Optimum (EDR Optimum), предназначенную для организаций с ограниченными знаниями и ресурсами в области безопасности. Помимо этого компания поддержала малые предприятия в нашей стране предоставляя защиту на несколько месяцев бесплатно, данным предложением воспользовалось 1100 организаций [24].

Месяцы глобального карантина вызвали глубокие сдвиги в потребительском бизнесе, ускорив проникновение цифровых технологий. В то время как на розничный рынок сильно повлияли карантинные ограничения, которые привели к снижению реальных продаж на 13%, цифровой сектор продаж «Лаборатории Касперского» показал рост (+10% за год).

Активность компании увеличилась в ключевых секторах бизнеса, что доказывает, что в такое нестабильное время люди нуждаются в лучшей защите и безопасности», — прокомментировал Александр Моисеев, коммерческий директор «Лаборатории Касперского».

В 2020 году «Лаборатория Касперского» восьмой год подряд занимает первое место в рейтинге ТОП-3 по своему комплексному портфелю решений для обеспечения безопасности. Компания заняла первое место в 50 из 62 различных независимых тестов, проведенных по всему миру в течение года, и заняла первое место в 45 из этих 62 тестов. Кроме того, AV-Comparatives в шестой раз присудил флагманскому решению «Лаборатории Касперского» для безопасности домашних пользователей – Kaspersky Internet Security – награду «Продукт года 2020» [24].

В глобальном масштабе деятельность компании была обусловлена ​​положительными результатами в большинстве регионов, особенно в Латинской Америке, России, странах Балтии, Центральной Азии и СНГ.

Продажи выросли на 15%, на Ближнем Востоке, в Турции и Африке суммарный рост продаж составил 14 %, а в Европе 6%. Азиатско-Тихоокеанский регион, который с точки зрения бизнес-операций первым среди всех регионов пострадал от COVID-19, остался на прежнем уровне по сравнению с прошлым годом. Такой же стабильный результат показал Североамериканский регион, где продажи шли в основном за счет цифрового сегмента [49].

«Лаборатория Касперского» является непубличным акционерным обществом с уставным капиталом в размере 100 тыс. руб. В 2020 году выручка компании составила 35,4 млрд руб. – это больше на 2,9 млрд или 9%, чем в 2020 году. Однако показатели чистой прибыли в 2021 году (1,7 млрд руб.) значительно ниже на 81,9%, чем в 2020 (9,3 млрд руб.). Это обуславливается возникновением трудностей в деятельности на международном рынке из-за обострения геополитической ситуации в мире и отказ правительств и крупных компаний западных стран закупать программное обеспечение у «Лаборатории Касперского», что вызвало общее недоверие к компании со стороны западных компаний и частных пользователей из стран Европейского Союза и Северной Америки.

Данные последствия вызваны после проведения расследования в 2020 году и последующим обвинениям со стороны конгресса США в шпионаже, пособничестве хакерским атакам на правительственные организации в стране, в том числе во время президентских выборов 2016 года, а также в краже персональных и государственных данных через программные продукты «Лаборатории Касперского».

Компания полностью опровергла данные обвинения, предоставив все необходимые отчеты о получении, движении, структурировании, хранении и защите данных своих пользователей из западных стран. Также в этом деле «Лаборатории Касперского» помогло и громкое имя компании, которое уже более 20 лет является синонимом безопасности, экспертных знаний и качества.

Устоявшийся имидж, партнерство с крупнейшими международными корпорациями, спонсорство, и сотрудничество с мировыми брендами обеспечивает лучшую защиту безопасности имиджа «Лаборатории Касперского». Ни одна из мировых коммерческих компаний, ранее сотрудничавшая с рассматриваемой организацией, не прервала своих партнерских отношений продолжая пользоваться защитными продуктами от «Лаборатории Касперского» [25].

Однако, для обеспечения максимальной прозрачности своей деятельности и подтверждения своей компетентности руководство компании направило дополнительные средства на открытие 15 центров прозрачности в Швейцарии, Канаде, Марокко, Испании, Малайзии, Бразилии и др. и перенос в них большого количества данных своих пользователей из этих регионов. Именно это от части маркетинговое решение, направленное на долгосрочное развитие и повышение имиджа на мировом рынке вызвало падение показателей чистой прибыли. Несмотря на сокращение чистой прибыли Евгений Касперский заявил о том, что компания не планирует выход на IPO и отнесся к данной идее скептически, поскольку у компании хватает внутренних ресурсов для финансирования.

С 2017 года «Лаборатория Касперского» реализует масштабный пакет мер для повышения прозрачности, подтверждая безопасность и надежность своей продукции. Безопасность и целостность служб данных и инженерных методов компании подтверждены независимыми сторонними оценками. Бизнес-операции «Лаборатории Касперского» остаются стабильными, а их технологические и операционные процессы надежны и устойчивы.

Для формирования более подробного финансового-экономического анализа необходимо привести данные бухгалтерского баланса за период с 2019 по 2021 год (таблица 2.4).

Совокупные активы компании на 31 декабря 2021 года составляли 41,4 млрд рублей, что на 2,7 миллиарда рублей или 7% больше, чем в 2020 году. В свою очередь по состоянию на 31 декабря 2021 года чистые активы компании составили 31,3 млрд рублей. Также согласно данным аудиторской проверки компания находится на общем режиме и не применяет специальных режимов налогообложения [41].

Таблица 2.4 – Бухгалтерский баланс компании АО «Лаборатория Касперского» за период с 2019 по 2021 год, в тыс. руб. [4]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | 31.12.21 | 31.12.20 | 31.12.19 |
| Актив |
| I. Внеоборотные активы |
| Нематериальные активы | 1110 | 1 074 952 | 737 229 | 699 020 |
| Основные средства | 1150 | 1 518 690 | 1 382 469 | 1 229 958 |
| Финансовые вложения | 1170 | 3 549 451 | 10 245 977 | 3 625 440 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | - | 202 234 | 939 346 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 1 000 718 | 884 204 | 771 207 |
| Итого по разделу I | 1100 | 7 143 811 | 13 452 113 | 7 334 971 |
| Актив |
| II. Оборотные активы |
| Запасы | 1210 | 118 301 | 95 580 | 82 983 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 108 071 | 131 251 | 82 978 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 15 639 095 | 22 333 229 | 14 000 296 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 17 777 796 | 1 507 539 | 4 109 362 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 264 030 | 905 926 | 816 500 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 311 202 | 243 648 | 255 479 |
| Итого по разделу II | 1200 | 34 218 495 | 25 217 173 | 19 347 598 |
| Баланс | 1600 | 41 362 306 | 38 669 286 | 26 682 569 |
| Пассив |
| III. Капитал и резервы |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 100 | 100 | 100 |
| Резервный капитал | 1360 | 15 | 15 | 15 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 31 314 085 | 29 622 475 | 20 297 713 |
| Итого по разделу III | 1300 | 31 314 200 | 29 622 590 | 20 297 828 |
| IV. Долгосрочные обязательства |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | - | 10 078 | 5 736 |
| Прочие обязательства | 1450 | 360 | 360 | 1 089 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 360 | 10 438 | 6 825 |
| V. Краткосрочные обязательства |
| Заемные средства | 1510 | 1 954 954 | 3 310 155 | 1 629 365 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 2 601 746 | 2 144 823 | 2 322 846 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | - | - | - |
| Оценочные обязательства | 1540 | 5 487 955 | 3 578 927 | 2 423 514 |
| Прочие обязательства | 1550 | 3 091 | 2 353 | 2 191 |
| Итого по разделу V | 1500 | 10 047 746 | 9 036 258 | 6 377 916 |
| Баланс | 1700 | 41 362 306 | 38 669 286 | 26 682 569 |

Совокупные активы компании на 31 декабря 2021 года составляли 41,4 млрд рублей, что на 2,7 миллиарда рублей или 7% больше, чем в 2020 году. В свою очередь по состоянию на 31 декабря 2021 года чистые активы компании составили 31,3 млрд рублей. Также согласно данным аудиторской проверки компания находится на общем режиме и не применяет специальных режимов налогообложения [41].

Активы на 31 декабря 2021 года характеризуются соотношением – 17,3% внеоборотных активов к 82,7% оборотных активов. Соотношение основных групп активов организации наглядно представлено на рисунке 2.1.

 Рисунок 2.1 – Структура активов компании АО «Лаборатория Касперского» на 31 декабря 2021 года, в процентах (составлено автором по материалам исследования)

Сумма всех активов компании, а также изменения капитала и резервов (итог третьего раздела баланса), представлены на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 – Изменение активов компании АО «Лаборатория Касперского» за 2020 и 2021 годы, в млрд руб. (составлено автором по материалам исследования)

Если говорить о финансовом состоянии компании исходя из ее ключевых финансовых показателей, рассчитанных в ходе проведения аудиторской проверки со стороны АО «Бейкер Тилли Рус», можно сказать о том, что оно намного лучше как по сравнению с отраслевыми, так и по сравнению с общероссийскими показателями. Как говорилось ранее, при всем этом финансовое состояние в 2020 и 2021 году ухудшилось. Само сравнение проводилось со среднеотраслевыми показателями 99 организаций с выручкой выше 2 млрд руб., занимающихся аналогичными видами деятельности по ОКВЭД, а также дополнительно с аналогичными по масштабу деятельности российскими компаниями (11 тыс. организаций с выручкой боле 2 млрд руб.) [20].

Далее стоит рассмотреть основные финансовые показатели АО «Лаборатория Касперского» за последний 2021 год.

Финансовая устойчивость компании:

а) коэффициент автономии равен 0,77 и его значение намного лучше общероссийского и среднеотраслевого, минимум 75% аналогичных компаний располагают в капитале меньшей долей собственных средств. Высокая доля собственного капитала положительно характеризует устойчивость организации, однако чрезмерно высокая доля может снизить отдачу от инвестиций собственника, делая заемные средства более эффективными;

б) коэффициент обеспеченности запасов составляет 169 и это отличный результат, который отражает степень покрытия собственными средствами компании ее материально-производственных запасов;

в) коэффициент покрытия инвестиций равен 0,77, что свидетельствует о большой доле собственных и долгосрочных заемных средств в структуре капитала. Данный показатель существенно лучше, чем у других компаний.

Платежеспособность компании:

а) коэффициент текущей ликвидности составляет 3.4 и является значительно лучше среднего, таким образом утрата платежеспособности организацией в долгосрочной и среднесрочной перспективе не угрожает;

б) коэффициент быстрой ликвидности равен 2,74 показывая то, что ликвидные активы покрывают краткосрочные обязательства намного лучше, чем в подавляющем большинстве других компаний. Риск потери платежеспособности в среднесрочной перспективе минимален;

в) коэффициент абсолютной ликвидности наоборот хуже среднего значения и равен 0,27 это несет в себе риски продолжения погашения наиболее срочных обязательств из-за того, что краткосрочные обязательства обеспечены высоколиквидными активами хуже, чему у большинства аналогичных предприятий.

Рентабельность деятельности компании:

а) рентабельность продаж составляет 28,9 %, что по меркам отрасли и среднего значения является очень высоким показателем;

б) норма чистой прибыли равна 28,7 % и отражает, сколько копеек чистой прибыли получает организация в каждом рубле выручки. Данный показатель выше, чем у 75% аналогичных компаний;

в) рентабельность активов составляет 28,5%. Показатель не является существенно выше среднего, однако отдача от использования активов компании выше этого показателя у аналогичных организаций;

г) рентабельность собственного капитала ниже среднеотраслевой и составляет 37,4%. По сравнению с другими компаниями доля собственных средств в структуре капитала компании намного больше;

д) фондоотдача равна 22,4. Она отражает то, сколько на каждый рубль стоимости основных фондов организации рублей выручки приходится. Рентабельность активов организации значительно ниже, чем в среднем по отрасли. На это повлияло, в том числе, увеличение доли внеоборотных активов.

Деловая активность компании:

а) оборачиваемость оборотных активов составляет 250 дней. По сравнению с аналогичными предприятиями компании требуется гораздо больше времени, чтобы получить доход, равный сумме оборотных активов;

б) оборачиваемость дебиторской задолженности равна 206 дней, что свидетельствует о значительно худшем управлении данной задолженностью в сравнении с аналогичными организациями где среднее значение составляет 67 дней;

в) оборачиваемость активов составляет 367 дней. Более эффективно управляют своими активами большинство компаний данной отрасли со средним показателем оборачиваемости в 158 дней.

Рассмотрев девять наиболее важных показателей можно сделать выводы по результатам сравнительного анализа:

* показатели платежеспособности компании (коэффициент быстрой, абсолютной ликвидности и текущей);
* показатели финансовой устойчивости компании (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, автономии и покрытия инвестиций);
* показатели эффективности деятельности компании (норма чистой прибыли, рентабельность активов и продаж).

Таким образом можно сформировать шкалу оценки:

* от +1 до +2 означает то, что финансовое состояние значительно лучше среднего,
* от 0.11 до +1 означает то, что финансовое состояние лучше среднего,
* от -0.11 до +0.11 означает то, что финансовое состояние примерно соответствует среднему,
* от -1 до -0.11 означает то, что финансовое состояние хуже среднего,
* от -2 до -1 означает то, что финансовое состояние значительно хуже среднего.

В таблице 2.5 наглядно представлены результаты оценки и итогового балла для «Лаборатории Касперского».

В результате анализа было проведено сравнение основных финансовых показателей АО «Лаборатория Касперского» со средними значениями этих показателей во всех отраслях в нашей стране и конкретно в определенной отрасли. Среднероссийские и среднеотраслевые значения рассчитаны на основе финансовой отчетности за 2021 год. Среднеотраслевые данные учитывались организациями, стоимость активов которых превышает 10 тыс. руб., а годовой доход превышает 100 тыс. руб. Те организации, отчеты которых имели значительные арифметические отклонения от правил финансовой отчетности, были исключены из расчета. Для сравнения использовались среднеотраслевые показатели компаний сопоставимого масштаба деятельности годовая выручка которых составляет более 2 млрд рублей [20].

Таблица 2.5 – Расчет итогового балла для АО «Лаборатория Касперского» (составлено автором по материалам исследования)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сравнение показателей |
| по отрасли | по общероссийским |
| 1. Финансовая устойчивость |
| 1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) | +2 | +2 |
| 1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | +2 | +2 |
| 1.3. Коэффициент покрытия инвестиций | +2 | +2 |
| 2. Платежеспособность |
| 2.1. Коэффициент текущей ликвидности | +2 | +2 |
| 2.2. Коэффициент быстрой ликвидности | +2 | +2 |
| 2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности | -1 | +1 |
| 3. Эффективность деятельности |
| 3.1. Рентабельность продаж | +2 | +2 |
| 3.2. Норма чистой прибыли | +2 | +2 |
| 3.3. Рентабельность активов | +1 | +2 |
| Итоговый балл | +1.6Финансовое состояние организации значительно лучше среднего по отрасли. | +1.9Финансовое состояние организации значительно лучше среднего по РФ. |

По результатам сравнения каждого из девяти ключевых показателей со средним значением был сделан общий вывод о финансовом состоянии компании. Можно сделать вывод, что на 31.12.2021 финансовое состояние «Лаборатории Касперского» намного лучше, чем у всех крупных компаний в отрасли разработки программного обеспечения. Такой же вывод можно сделать при сравнении показателей компании со средними показателями предприятий из любой отрасли, которые сопоставимы по масштабу деятельности.

В связи с геополитической напряженностью, которая может ограничить возможности функционирования компании на зарубежных рынках руководство «Лаборатории Касперского» в ближайшем будущем предпримет диверсификацию продукции для западных рынков. На данный момент правительства Италии, Польши, Литвы, Нидерландов, Великобритании и Германии наложили некоторые ограничения на использование лицензионной продукции компании. Однако, в отличии от США, где запрещено использовать продукты компании в государственных органах, в странах Европы данные ограничения носят лишь рекомендательный характер и не запрещают деятельность компании и сотрудничество с ней. В свою очередь «Лаборатория Касперского» заявляет о том, что несмотря на сложную ситуацию в мире продолжит выполнять все свои обязательства перед клиентами и партнерами по всему миру, продолжая сотрудничество в сфере защиты от угроз информационной безопасности.

Однако по сравнению с прошлыми периодами состояние финансов компании ухудшилось, что объясняется возникновением дополнительных вложений и затрат, осложнением геополитической обстановки в мире, которая затрагивает международные отношения в мировой торговле и совместное взаимодействие в сфере защиты интернет-пространства.

**2.3 Оценка системы принятия управленческих решений компании в мировой практике**

В связи с постоянно изменяющимися мировыми тенденциями экономики, геополитическими событиями и общественными трендами компания также проводит усиленную работу по формированию современной культуры внутри организации опираясь на внешние изменения. Данные изменения касаются также и процесса принятия управленческих решений в «Лаборатории Касперского».

По словам руководства компании 2020 год изменил правила игры. То, как сейчас живут, работают, делают покупки и общаются друг с другом люди, меняет порядок вещей гораздо быстрее, чем кто-либо мог себе представить до пандемии COVID-19. Всего за одно мгновение мир стал цифровым. Компании АО «Лаборатория Касперского», как бизнесу, также пришлось адаптироваться к новой реальности. Еще с 2015 года внутри организации был введен стандарт Kaspersky Systems Management [17].

Данное нововведение помогает свести к минимуму риски безопасности и упростить ИТ-систему, предоставляя менеджерам полный контроль в режиме реального времени за действиями подчиненных, ответственных за реализацию принятого управленческого решения, обзор процесса работы и ее результатов с нескольких устройств через специальное приложение. Доступ к каждой функции и управление осуществляется через центральную консоль с использованием согласованных, интуитивно понятных команд и интерфейсов для автоматизации рутинных ИТ-задач.

Помимо этого, все данные, связанные с безопасностью, собираются и хранятся для анализа, сводя к минимуму рабочую нагрузку на менеджеров также упрощая сбор отчетности на уровне предприятия.

Для всемирно известного производителя антивирусного программного обеспечения рационализация процесса разработки корпоративных решений и персональных продуктов является серьезной бизнес-задачей. Процесс должен быть удобным, управляемым, эффективным и прозрачным для более чем 4 тысяч разработчиков одновременно. Переняв зарубежный опыт управления Microsoft Visual Studio Team Foundation Server с 2011 года стала платформой для управления разработками в компании, а через три года была представлена последняя версия данной системы.

Во время внедрения программы от Microsoft во внутренний процесс принятия и реализации управленческих решений при разработке новых продуктов было сформировано по одной команде не занятых на данный момент релизами сотрудников на четыре направления деятельности.

За каждой командой был закреплен менеджер ответственный за консультацию команды о том, как стоит действовать в том или ином случае при внедрении нового алгоритма в систему. К концу 2012 года данная система была внедрена во всех ключевых проектах, разрабатываемых компанией.

В новой версии системы применяется канбан-подход для повышения прозрачности работы над новыми продуктами что позволило визуализировать актуальное состояние процесса.

Сотрудники команд управления проектами, используя методологию Scrum, открывают доску в которой отображается процесс работы на большом экране во время совещаний по планированию, обсуждают и тут же делятся тем, что они сделали. Благодаря этому рабочие встречи проходят очень быстро, а менеджеры в свою очередь могут наблюдать и контролировать работу сотрудников, а также своевременно реагировать на отклонения что существенно облегчает процесс контроля за реализацией управленческих решений.

Благодаря внедрению данной программы можно в любой момент наблюдать прогресс по определенным проектам, все графики и таблицы строятся автоматически. Также существует возможность включить все необходимые ключевые показатели по выполнению работы на стартовые страницы каждого проекта что позволяет менеджерам оперативно определять прогресс разработки.

Евгений Валентинович Касперский – генеральный директор компании, выстроил взаимодействие с менеджерами внутри организации таким образом, чтобы ему не нужно было вмешиваться в работу каждый день. По словам Евгения Валентиновича он распределяет первостепенные задачи и занимается поиском людей для того, чтобы не следить, как работает каждая деталь его детища. Главное правило для Касперского — это найти правильных людей и дать им полную свободу действий. Такого же отношения он требует и от своих менеджеров, чтобы они в свою очередь также искали правильных работников и давали им свободу.

По мнению Евгения Валентиновича если доверять своим сотрудникам они лучше работают, осознавая свою значимость, но если постоянно контролировать их и вмешиваться в рабочий процесс работники перестают чувствовать ответственность за свои действия и теряют рациональность принимаемых решений. С самого зарождения компании ее основатель стремился отдавать управленческие функции занимаясь улучшением качества разрабатываемых продуктов и мониторя работу в команде. Однако в принятии ключевых Евгений Валентинович участвовал всегда не занимаясь при этом оперативным управлением.

Свобода действий в понимании основателя компании — это самостоятельная игра в которой у каждого есть своя роль, а у всех одна общая цель. При работе над каждым проектом в организации существует семь главных ролей:

а) менеджер проекта – руководит командой проекта, следит за сроками выполнения и ходом работ, мотивирует сотрудников;

б) продукт менеджер – занимается персонализацией продукта для клиентов, помогая сориентироваться команде в процессе разработки на нужды покупателей;

в) архитектор – формирует фокус разрабатываемого продукта, контролирует разработку проекта от начала и до конца и видит общую картину создания продукта;

г) технический дизайнер – выбирает технические решения для реализации идей архитектора проекта;

д) инвестор – создает и обосновывает бюджет проекта, защищая его внутри организации, обеспечивая финансовые условия для реализации работ команды разработчиков;

е) психолог – разрешает конфликты между участниками команды проекта и следит за микроклиматом в коллективе;

ж) документатор – фиксирует ход выполнения всех работ по проекту.

Кадровая политика в «Лаборатории Касперского» использует достаточно нестандартный подход, основанный на управлении исходя из корпоративных ценностей. Культура и ценности — это движущая сила компании. Все строится вокруг ценностей организации. Поэтому компания ориентируется на корпоративные ценности в процессе подбора, обучения и развития сотрудников [8].

В организации придерживаются формулы «Лаборатории Касперского» или как ее еще называют «формула успеха», которая содержит в себе шесть основных принципов:

* достижение результата в условиях неопределенности мировой экономики, постоянно усложняющихся рынков и угроз ИТ-безопасности;
* ориентация направленная на клиентов, обеспечение покупателей индивидуальным подходом и профессиональной защитой;
* коллективная работа направленная на создание инноваций благодаря командным идеям;
* ориентация на людей, которые являются основой формулы и без которых не могут работать процессы системы;
* экспертные знания благодаря которым компания стала технологическим лидером в области информационной безопасности;
* работа, как хобби.

Еще одной отличительной особенностью процесса принятия управленческих решений в «Лаборатории Касперского» является то, что основной этап собеседования и окончательный выбор кандидатов проводят непосредственные коллеги будущего сотрудника с которым ему предстоит работать. Это делается для того, чтобы понять найдет ли рекрут общий язык со своими сослуживцами, от этого зависит смогут ли они эффективно работать в команде и построить здоровые отношения внутри коллектива что является ключевым фактором успешности получаемых результатов работы [8].

Адаптационный период для новых работников в компании нестандартный и обычно длится от полугода до года. В этот период на кандидата не оказывается никакого давления, идет тесная коммуникация между сотрудником, менеджером и рекрутером, в процессе которой ставиться упор на разъяснение ценностей и целей компании, проходит ознакомление с рабочими задачами, а также предоставляются возможности для развития. Работа над разработкой новых продуктов или реализацией проектов зачастую проходит двухнедельными итерациями с еженедельными планерками. Каждый сотрудник самостоятелен и знает что ему нужно делать, поэтому все поставленные задачи удается выполнять без привлечения руководства [8].

В частности, «Лаборатория Касперского» предлагает относительно небольшую линейку продуктов, поэтому внимание сотрудников не развеивается на разработку и совершенствование сотни программных решений, и соответственно эффективность их управленческих решений возрастает благодаря отсутствию поиска альтернатив и риска как таковых факторов влияющих на процесс их принятия.

Оставляя только те позиции, которые существенно влияют на тот или иной рынок или сегмент, компания дает своим сотрудникам право гордиться тем, что их продукты занимают лидирующие позиции в отрасли. Это позволяет работникам чувствовать то, что они «спасают мир» от угроз кибербезопасности.

Говоря о рисках и их роли в процессе принятия управленческих решений в компании необходимо упомянуть о том, что любой выбор ответственного лица и соответствующая реализация какого-либо изменения связана с определенными рисками и проблемами, которые в свою очередь требуют всестороннего анализа со стороны менеджера. Основным методом оптимизации рисков в компании является сокращение областей неопределенности путем формирования информационной базы по каждой области в которой применяются решения, а также разработка альтернатив решений что будет подробно описано далее в работе [14].

Альтернативы описываются, оцениваются и выбираются по критериям, которые определяют различиями между вариациями решений, с точки зрения требований, предпочтений, знаний и экспертных навыков менеджера и его подчиненных. Так как сотрудники компании имеют практически полную свободу действий, зачастую именно они ответственны за анализ рисков и формирования методов их оптимизации в процессе принятия управленческих решений. В «Лаборатории Касперского» нет отдела риск-менеджмента и каждый управленец совместно со своими сотрудниками должен самостоятельно оценивать уровень рисков, которым сопровождается то или иное решение.

Для поддержки рядовых сотрудников, менеджеров, руководителей проектов и команд разработчиков в компании в процессе принятия решений используют специализированное программное обеспечение для автоматизации управления рисками, а именно RSA Archer Operational Risk Management.

Данное решение является продуктом для управления взаимосвязями и зависимостями внутри организации и поддержки процесса стратегического управления, позволяет компании применять комплексный подход к последовательному выявлению, оценке и мониторингу рисков в рамках всего предприятия. Программа помогает руководителям на всех уровнях принимать более обоснованные решения, предоставляя четкое, консолидированное и последовательное представление о рисках, позволяет регистрировать и отслеживать риски внутри компании и устанавливать ответственность за них. Программное обеспечение позволяет использовать качественный подход к оценке неотъемлемого и остаточного риска сверху вниз и обеспечивает трехуровневое сведение рисков, начиная с детального уровня и заканчивая полными отчетами о рисках предприятия.

Использование решения RSA Archer в качестве полной инфраструктуры управления рисками помогает выявлять, проводить оценку и отслеживать существующие операционные и будущие риски.

Расширенные возможности программы позволяют сотрудникам компании быстро изменять процедуры управления рисками. Данное решение создает условия для экономии времени и денег. Также программа упрощает для менеджеров оценку рисков, регистрацию отклонений и позволяет формировать отчеты о рисках на основе тысяч предварительно созданных шаблонов, собранной аналитики, информационных панелей и встроенных инструментов для формирования отчетности без опыта. Все это помогает менеджерам и отделам компании получить полное представление о природе рисков, а также более эффективно определять, насколько каждый риск может повлиять на бизнес как положительно, так и отрицательно, открывая новые перспективы для сотрудников.

При анализе полученных данных и оценке системы принятия управленческих решений можно сделать вывод о том, что в компании АО «Лаборатория Касперского» менеджеры придерживаются демократического стиля управления.

В процессе принятия управленческих решений ставится упор на самостоятельность сотрудников и ориентация на корпоративные ценности. Благодаря нестандартному подходу к управлению и постоянному совершенствованию технологической и информационной базы внутри компании можно с уверенностью сказать о том, что процесс принятия управленческих решений менеджерами максимально рационализирован. Каждый сотрудник знает что ему нужно делать и ощущает свою ответственность перед своей командой, может открыто задавать вопросы, высказывать свою точку зрения относительно поставленных перед ним задач, а также выдвигать идеи по оптимизации рабочего процесса перед начальством и предлагать перспективные проекты для реализации. Менеджеры в свою очередь на основе имеющейся у них информации, опираясь на ценности и курс компании, формируют и принимают рациональные управленческие решения исходя из доверительных отношений с подчиненными напрямую не влезая в рабочий процесс.

Мониторинг прогресса и отклонений от заданных целей со стороны менеджера выступает единственным методом контроля реализации управленческого решения. Это позволяет сфокусироваться на перспективах и результате, а также свободно заниматься собственными разработками и повышением качества предоставляемых услуг, формируя и сохраняя конкурентные преимущества компании на рынке антивирусного программного обеспечения.

Руководство «Лаборатории Касперского» считает, что совместные усилия – самый эффективный способ борьбы с киберпреступниками. Компания открыто делится своими знаниями и техническими открытиями с мировым сообществом безопасности и публикует свои исследования для широкой публики, чтобы поощрять совместные методы обеспечения безопасности и расширять международное сотрудничество.

Благодаря этому компания давно и тесно сотрудничает со множеством ведущих иностранных производителей аппаратного и программного обеспечения, например Microsoft, Intel, IBM, Novell, EMC.

С лидерами отрасли заключены соглашения о стратегическом партнерстве, что является основой для совершенствования качества услуг в области информационной безопасности, предоставляемых компанией, в том числе путем повышения эффективности процесса принятия управленческих решений. Современные информационные технологии, методы анализа и группировки данных позволяют совершенствовать процесс принятия управленческих решений внутри «Лаборатории Касперского» используя зарубежный опыт крупнейших мировых корпораций.

**3 Направления по совершенствованию методов принятия управленческих решений в компании АО «Лаборатория Касперского»**

**3.1 Общая модель системы принятия управленческих решений компании**

В «Лаборатории Касперского» наблюдается постоянное стремление к развитию. С каждым годом ИТ-индустрия становится все более динамичной, как и киберпреступность. Чтобы продолжать эффективно выявлять и предотвращать киберпреступления, компания должна чутко реагировать на малейшие изменения в онлайн-среде. Вот почему компания инвестирует в специалистов, образование и исследования, а также разрабатывает новые защитные решения для того, чтобы оставаться одной из лучших компаний в своей отрасли. «Лаборатория Касперского» гордится своей уникальной командой лучших исследователей вредоносных программ со всего мира, в которую входят 40 ведущих мировых экспертов с мировым именем. Это мощный двигатель, который позволяет компании оставаться впереди конкурентов.

Принятие управленческих решений в компании зачастую осуществляется благодаря внутренне взаимосвязанному и динамическому процессу. Принятие решения начинается с постановки управленческой задачи, которая включает сознание потребности ее решения вследствие анализа и диагностики сложившейся ситуации. Когда данная потребность возникает у ЛПР далее следует разбор специфики ситуации, то есть оценка или же диагностика в процессе которой менеджер анализирует основные причинно-следственные связи [26]. После этого начинается поиск альтернатив. Он заключается в анализе внутренней и внешней среды компании с помощью формирования необходимой информативной базы которая в свою очередь послужит основой для принятия рационального и эффективного управленческого решения.

Здесь необходимо подробнее раскрыть важность информации. Одним из главных факторов успеха реализации и эффективности результатов от принятых управленческих решений в условиях современной экономики является информация. Во всех успешных компаниях информация, полученная от анализа внешней и внутренней среды организации, а именно рынков, трендов, геополитической ситуации, имеющихся ресурсов, показателей эффективности, действий конкурентов, различных рисков, складывается в базы данных. База данных — это структурированная по определенным характеристикам система всех видов информации, которая используется сотрудниками в процессе решения возникших проблем, так как управленческое решение начинает формироваться вследствие появления какой-либо проблемной ситуации, требующей вмешательства со стороны ЛПР. Целью создания базы данных в любой современной и технологичной компании является возможность повышения эффективности процесса управления в целом и процесса принятия управленческих решений в частности [29].

«Лаборатория Касперского» не стала исключением. Именно благодаря формированию обширной базы данных, которая ежедневно пополняется, можно с уверенностью сказать о том, что эффективность реализации управленческих решений в компании находится на высшем уровне.

Таким образом на основе имеющейся и обновляющейся базы данных формируется перечень альтернативных решений подходящих по мнению менеджера для достижения поставленной задачи на данный момент. Из подобранных решений далее предстоит выбрать наиболее рациональное.

Следующим шагом в процессе принятия управленческих решений следует сравнение и оценка имеющихся альтернатив. Менеджер рассчитывает внутренние ресурсы, определяет сроки, количество сотрудников и методы с помощью которых будет осуществляться реализация того или иного решения. Отсеиваются наиболее финансово, временно или трудновыполнимые альтернативы.

Стоит сказать о том, что менеджеры низшего и среднего звена компании зачастую практически всегда в процессе сравнения, оценки и последующего принятия решения пользуются помощью своих подчиненных. Как уже говорилось ранее при приеме на работу в «Лабораторию Касперского» основной частью собеседования предполагаемого сотрудника является его общение с будущими коллегами и менеджером, а окончательный выбор о наборе рекрута в штат принимает именно непосредственный начальник группы или отдела. Таким образом управленец формирует команду компетентных людей с которыми ему будет комфортно работать. Поэтому менеджеры компании опираются на знания и точку зрения своих подчиненных в процессе принятия управленческих решений.

После этого менеджер выбирает наиболее подходящую альтернативу из сформированного перечня, а именно принимает решение. Самым рациональным является тот вариант, с помощью которого можно достичь намеченных результатов, в наибольшей степени отвечающим ценностям компании, а также целям реализуемого проекта или создаваемого продукта при использовании наименьшего количества отведенных ЛПР ресурсов.

В компании огромное внимание уделено корпоративной культуре и ценностям, которые играют важную роль в процессе управления и прямо влияют на действия менеджеров и сотрудников «Лаборатории Касперского». Большинство менеджеров компании программисты или разработчики, этим и обуславливается тесная связь технической, творческой и управленческой мысли в организации. Решения в компании принимаются в условиях определенности, так как достаточно высокие позиции на мировом рынке антивирусного программного обеспечения, а также знания того, что именно нужно домашним пользователям, предпринимателям и государственным органам в процессе защиты данных от угроз кибербезопасности, доказывают экспертный уровень компании в этой области и помогают руководителям продуктивно разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения.

В компании достаточно эффективно применяются ассоциативные методы принятия решений. У руководителей структурных подразделений зачастую в процессе зарождения ассоциаций устанавливаются неординарные связи между элементами решаемой проблемы. Данный метод и технология его исполнения учитывают особенности деятельности мозга человека и его творческих и инженерных способностей к которым в организации уделено огромное внимание, а они в свою очередь вырабатывают новые идеи при возникновении новых ассоциативных связей. Это особенно характерно для анализа программного кода или его написания для новых или уже функционирующих продуктов.

Продукция «Лаборатории Касперского» меняет рынок и устанавливает новые стандарты качества благодаря применению метода синтетики при принятии решений, который заключается в преодолении ортодоксального способа мышления и выходе за рамки ограничений, накладываемых традиционной постановкой проблемы. Данная методика не что иное, как усовершенствованная модель мозгового штурма. Менеджер в данном случае может выступать как руководитель синтетической группы или сторонний наблюдатель, который соберет все полученные в ходе обсуждения данные и сформирует на их основе управленческое решение по определенному вопросу. Перед участниками группы из числа подчиненных ставится проблема в общем виде, которая далее делится на составные части. Участники изучают поставленный вопрос на основе имеющихся данных и подбирают к нему метафоры и аналогии для рассмотрения сути проблемы изнутри. Далее проблема рассматривается с другой точки зрения и участники объясняют как они поняли суть рассматриваемого вопроса. Более подходящую аналогию сопоставляют с проблемой и подбирают наиболее подходящие к ней решения. В конце менеджер проводит собственную критическую оценку действительности и предложенных идей, после чего занимается их практической реализацией.

После анализа полученных данных можно сформировать общую модель системы принятия управленческих решений внутри компании. Далее наглядно представлена данная модель (рисунок 3.1)

Рисунок 3.1 – Модель принятия управленческих решений в компании

АО «Лаборатория Касперского» (составлено автором)

Таким образом относительно общей модели системы принятия управленческих решений внутри компании можно сделать следующие выводы. Первым этапом разработки решения является определение проблемы, которое включает в себя анализ возникшей ситуации, влияние на нее экономических факторов и ее последующая идентификация и оценка.

Следующим этапом следует сбор и анализ всех факторов в процессе которого ЛПР обращается к информационной базе с целью минимизации неопределенности, анализирует имеющиеся данные и схожие управленческие ситуации, формирует цели, которые необходимо достичь и определяет критерии оценки будущих вариантов исходя из сложившейся ситуации.

Далее идет этап идентификации рационального решения в который входит разработка альтернатив совместно с другими сотрудниками, обмен мнений, анализ тенденций и актуальной ситуации на международном рынке и коллективная оценка разработанных вариантов. Данный этап завершается выбором оптимальной и рациональной альтернативы с учетом корпоративных ценностей компании, интересов международных партнеров, клиентов и сотрудников по всему миру.

Заключительным этапом является разработка ЛПР плана мероприятий по реализации выбранного варианта решения, распределение ответственности по выполнению данных мероприятий и последующая реализация управленческого решения со стороны персонала. В конце проводится анализ результатов, оценка рыночной эффективности и влияния управленческого решения как на микро, так и на макроуровне.

Оценка эффективности управленческого решения может быть максимально объективной только после того, как решение реализовано и достигнуты конкретные цели. Здесь нужно учитывать и то, что решение одних задач порождает возникновение новых проблем. Иногда единственное очевидное решение по сути своей лишь откладывает проблему в долгий ящик. Нелинейность развития организаций в конкурентной среде, постоянное меняющиеся тенденции развития рынка, осложнения международных отношений и возникновение кризисов за короткий промежуток времени могут исказить процесс принятия управленческого решения и его реализацию, из-за чего запланированные результаты и оптимистические прогнозы не будут достигнуты, а компания не получит экономическую выгоду.

**3.2 Мероприятия по совершенствованию системы принятия**

 **управленческих решений в компании на мировом рынке**

Деятельность компании АО «Лаборатория Касперского» на российском рынке неразрывно связана с влиянием на нее международного аспекта и его отражением на функционирование организации за рубежом. Тенденции развития мирового рынка и информационные угрозы, которые существуют на современном этапе развития технологий имеют ключевое значение в деятельности компании, определяя стратегию деятельности руководства, цели и методы их достижения. Система принятия управленческих решений внутри компании сформировалась путем ориентации на западную модель ведения бизнеса в сфере информационных технологий.

Основным фактором повышения эффективности управленческих решений является соблюдение условий, учитываемых при оценке качества организационных мероприятий и самих управленческих решений. Управленческое решение может считаться эффективным если оно:

* рационально, то есть оно обеспечивает достижение цели при наименьших затратах на его реализацию;
* своевременно, а именно не только принято вовремя, но и своевременно реализовано;
* обоснованно, то есть его исполнители уверены в том, что данное решение принято правильно, а процесс его разработки и принятия осуществлялся грамотно и с учетом сложившейся ситуации;
* осуществимо, а именно реально, не абстрактно и соответствует ресурсам и возможностям исполнителей.

Особую роль в достижении эффективности управленческих решений внутри компании играют способы доведения принятых решений до исполнителей, которые обычно начинаются с выбора исполнителей.

Далее следует командная разработка альтернатив и вариантов решения и их последующее распределение на индивидуальные и групповые задачи по реализуемым проектам. В результате чего все сотрудники «Лаборатории Касперского» знают то, что им нужно делать и выполняют именно те задания, которые напрямую зависят от их должностных обязанностей, ряда других субъективных и объективных факторов. Способность делегировать задачи исполнителям считается ключевым источником эффективности решений, помимо ориентации на корпоративные ценности и формулу успеха, выработанную в компании.

Несмотря на все это, большинство создаваемых продуктов и реализуемых компанией проектов разрабатывается большим количеством разрозненных команд или групп, задачи топ-менеджмента по контролю этого процесса осложняются мероприятиями по мониторингу и систематизации получаемой информации от исполнителей, ответственных за ту или иную работу в рамках реализуемых решений.

Как уже говорилось ранее, сотрудники компании осознают свою ответственность и решают определенные задачи в рамках своих компетенций. Внутри «Лаборатории Касперского» действует демократический стиль управления, который характерен для ИТ-компаний, так как специалистами в данной области неэффективно управлять с помощью авторитарных методов, а также полностью контролировать их действия что попросту нерационально. Однако, руководству компании без вмешательства в рабочий процесс и уточнения нужной информации по проектам и разрабатываемым продуктам от ответственных за их выполнение сотрудников или менеджеров на местах необходимо в любой момент видеть структурированные данные по выполняемым работам, их прогресс, а также систему взаимосвязи между командами-разработчиков, отделами маркетинга, связям с общественностью, оценки качества, клиентским отделом, департаментом разработок и другими.

Данная информация является основой для оценки текущей ситуации при формировании стратегии деятельности всей компании в целом, а также разработки, принятия и реализации эффективных управленческих решений со стороны руководства АО «Лаборатории Касперского».

Таким образом, как одним из направлений совершенствования системы принятия управленческих решений можно предложить создание отдела системной интеграции внутри компании. Системный интегратор – это лицо, специализирующееся на объединении компонентов подсистем в единое целое и обеспечении их совместной работы [33]. Данная практика известна как системная интеграция и автоматизация процессов внутри компании. Системный интегратор внедряет отдельные системы, используя различные методы, такие как компьютерные сети, интеграция корпоративных приложений, управление бизнес-процессами или ручное программирование. Системная интеграция включает в себя интеграцию существующих, часто разрозненных систем (в нашем случае это касается отделов и команд внутри компании) таким образом, чтобы сфокусироваться на увеличении ценности для клиента. Например, качество разрабатываемых продуктов можно улучшить за счет обеспечения ценности для компании благодаря оптимизации процессов разработки и принятия управленческих решений.

Четкая коммуникация между структурными единицами из разных стран внутри компании, упрощенный обмен и своевременный доступ к необходимой для менеджера информации являются ключевыми элементами в построении долгосрочной системной интеграции, которая может удовлетворить бизнес-требования.

Для «Лаборатории Касперского» сотрудник по системной интеграции будет нуждается в широком спектре навыков, который в свою очередь будет определяться широтой, а не глубиной его знаний. Для системной интеграции процессов внутри компании работнику данного отдела не нужно досконально знать все аспекты создания антивирусного программного обеспечения и языков программирования.

Основными навыками, необходимыми для специалиста в данной области для рассматриваемой компании являются умение систематизировать и предоставлять получаемые данные, контролировать изменения для руководства, а также выстраивать единую систему коммуникации между различными отделами и командами для того, чтобы эти структурные единицы могли эффективно и своевременно обмениваться данными в режиме реального времени для повышения эффективности не только принятия управленческих решений, но и их реализации [34].

Эти навыки включают в себя знания программного обеспечения, системы и архитектуры предприятия, умение пользоваться интерфейсными протоколами, программными и управленческими продуктами, разработанными или используемыми в компании, общих навыков решения проблем с коммуникацией между сотрудниками, в том числе умения разрешать конфликтные ситуации, а также знание английского языка, так как компания является международной и имеет большой штат сотрудников из-за рубежа в более чем 30 офисах по всему миру.

Проблемы связанные с систематизацией коммуникации отделов и команд, которые необходимо решить, ранее не решались, кроме как в самом широком смысле. Сотрудникам отдела по системной интеграции необходимо будет «собрать все воедино».

Роль системных интеграторов имеет стратегическое значение: чем лучше они смогут поддерживать стратегию интеграции, тем больше преимуществ компания может получить с точки зрения цифровизации операций и процессов внутри компании. Системному интегратору необходима способность предоставлять гибридные интеграции, работать с различными форматами данных и поддерживать их целостность для актуальности и качества предоставляемой информации [50].

Так как АО «Лаборатория Касперского» международная компания, предполагаемые мероприятия также затронут и функционирование зарубежных подразделений, которые входят в общую структуру организации.

Помимо этого специалистам по системной интеграции необходимо будет учитывать региональные особенности, культурный и языковой барьер в своей работе.

В компании давно ведется работа по созданию собственной операционной системы на базе технологий партнера – Microsoft. Как уже говорилось ранее в процессе контроля и мониторинга обмена данных между сотрудниками, отделами и командами внутри организации для их безопасности активно применяется программа – Kaspersky Systems Management, которая является одним из стандартов управления. Помимо разработки операционной системы «Лаборатория Касперского» создала мобильное приложение, которое доступно только для сотрудников компании и интегрировано с Kaspersky Systems Management. Все это выступит основой для будущей системной интеграции и поддержки процесса разработки и принятия управленческих решений. На основе имеющихся продуктов и действующих стандартов компании предполагается сформировать единую систему коммуникации и взаимодействия для совершенствования процесса принятия управленческие решений в организации.

Таким образом можно конкретизировать и описать этапы внедрения данной системы коммуникации, а соответственно и мероприятий по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в компании:

а) учреждение отдела системной интеграции в АО «Лаборатория Касперского», набор сотрудников и его техническая комплектация;

б) адаптация сотрудников, ознакомление с корпоративными ценностями и стандартами, организационной структурой, технологиями, применяемыми в компании и рабочим процессом в целом;

в) сбор и анализ необходимой и актуальной информации для внедрения общей системы коммуникации и поддержки принятия управленческих решений в компании;

г) создание модели связей между структурными единицами внутри компании в процессе разработки и создания продукции, а также реализации проектов;

д) интеграция системы коммуникации между офисами из разных стран, департаментами, отделами и командами разработчиков компании на основе программного обеспечения, применяемого в «Лаборатории Касперского» и последующее тестирование данной системы;

е) запуск системы коммуникации для поддержки разработки и принятия управленческих решений в компании;

ж) анализ, оценка, координация, мониторинг функционирования системы, предоставление отчетов, создание графиков на основе проделанной работы и последующее обслуживание интегрированной системы.

На рисунке 3.2 наглядно представлена схема цикла работы отдела системной интеграции.

Основными принципами, которыми необходимо руководствоваться при проведении данных мероприятий по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в компании являются:

* стандартизация процесса контроля руководством деятельности сотрудников компании, а именно исполнения и реализации управленческих решений с их стороны без открытого вмешательства в рабочий процесс;
* объединение информации о прогрессе реализации управленческих решений, связях между офисами, департаментами, отделами, командами и сотрудниками в них в единую базу и организация к ней оперативного доступа со стороны топ-менеджмента компании;
* обеспечение прозрачности и согласованности рабочего процесса всех структурных единиц внутри организации;
* оценка эффективности реализации управленческих решений подчиненными;
* информационная поддержка системы разработки, принятия и реализации управленческих решений внутри компании.

Рисунок 3.2 – Цикл работы отдела системной интеграции в компании

АО «Лаборатория Касперского» (составлено автором)

Для того, чтобы результаты от реализации предложенных мероприятий были максимально эффективны предполагается инициировать создание отдела системной интеграции из новых и квалифицированных в данной области сотрудников при помощи действующих разработчиков компании, дабы получить сторонний взгляд на проблему и сформировать оптимальную систему получения оперативной информации о работе внутри компании.

Целями, которые необходимо достичь благодаря проведению предложенных мероприятий являются:

* определение зон минимальной и максимальной загруженности в организационной структуре при разработке и принятии управленческих решений, а также нагрузки по отделам и временным рамкам;
* проведение анализа важнейших коммуникационных связей между подразделениями компании, как в России, так и за рубежом;
* проведение анализа структуры работы каждого из звеньев управленческого аппарата, а именно долю каждого из их поручений в общей нагрузке на сотрудников и структурные подразделения;
* определение сложности, трудоемкости, уровня стандартизации в деятельности отдела или команды, а также влияния творческого подхода в процессе реализации управленческих решений.

Помимо этого предполагаемым результатом интеграции системы контроля коммуникаций является анализ отклика и формирование оценки реакций на различные входные сигналы со стороны каждого из подразделений и команд в компании, а именно их реакции на управленческие решения. Данная оценка будет формироваться исходя из сопоставления полученной информации с прогнозами менеджеров. Также будет возможно определить при каком уровне обоснованности, обязательности, сложности и мотивированности управленческих решений будут достигнуты оптимальные результаты, что поможет выявить проблемные места и причины их возникновения.

К примеру при возникновении трудностей в процессе реализации того или иного управленческого решения подразделением можно предположить то, что его сотрудники имеют низкую заинтересованность, а соответственно и низкий уровень мотивации, их количество или уровень квалификации недостаточен для выполнения поставленных задач.

Таким образом можно сказать, что данные мероприятия направлены на повышение эффективности работы организации в целом, которое достигается путем совершенствования бизнес-процессов и поддержку управления компанией, благодаря предоставлению полной картины действительности, информации о протекающих процессах, сокращению фактора неопределенности, оптимизации модели взаимодействия и коммуникации между отделами при разработке продуктов и реализации проектов внутри компании.

**3.3 Оценка эффективности предложенной системы принятия управленческих решений компании**

«Лаборатория Касперского» с самого первого дня стремилась к совершенству. Антивирусная продукция компании была впервые названа лучшей в мире «Гамбургским университетом безопасности информационной деятельности» еще в 1994 году. С момента первоначального признания компания постоянно получает высокие оценки в многочисленных независимых рейтингах и опросах, а также получает некоторые из самых престижных международных наград. Как уже говорилось ранее компания неизменно занимает лидирующие позиции на международном рынке и в рейтингах независимых аналитических организаций, таких как Gartner, IDC и Forrester, и с каждым годом продолжает укреплять свои позиции, в том числе благодаря устоявшейся системе принятия управленческих решений.

Эффективностью управленческих решений и мероприятий по совершенствованию процесса их принятия обычно является относительная результативность операций, которые определяются как соотношение затрат на их проведение к самому экономическому, организационному, технологическому или другому эффекту.

В настоящее время само понятие эффективности управленческих решений и мероприятий по совершенствованию процесса их принятия не имеет определенной трактовки и конкретных показателей оценки, так как достаточно сложно четко сформулировать определенную часть, которая является непосредственным показателем эффективности или неэффективности проведения рассматриваемых мероприятий по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в ходе деятельности компании в целом, особенно международной.

Существенное влияние на организации, действующие на мировом рынке, в первую очередь оказывают внешние факторы.

На примере «Лаборатории Касперского» мы убедились в том, что на деятельность и соответствующую экономическую, правовую и социальную эффективность международных компаний зачастую влияют внешние факторы, которые невозможно контролировать. Данные факторы бывают положительными, например процесс глобализации и тенденции к развитию международной торговли, что позволило компании выйти и закрепиться на мировом рынке. Однако зачастую имеет место быть влияние отрицательных факторов таких как обострение геополитической ситуации и осложнения международных отношений, что привело компанию к потере потенциальных выгод, снижению показателей чистой прибыли из-за возникновения дополнительных затрат на защиту данных своих клиентов и имиджа всей компании перед лицом мирового сообщества. Все эти факторы напрямую влияют на процесс принятия управленческих решений в «Лаборатории Касперского».

Сотрудникам и руководству компании в данной ситуации остается только максимальная оптимизация рисков в процессе анализа внешних факторов при разработке и принятии управленческих решений.

В результате реализации предложенных мероприятий планируется достичь организационной, социальной, технологической и экономической эффективности.

Исходя из оценки организационной эффективности можно сказать о том, что интеграция системы мониторинга коммуникаций между отделами компании позволит формировать стратегический прогноз исходя из процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений на основе поведения структурных единиц внутри организации при появлении новых схем подчинения, рабочих мест и должностных обязанностей. Помимо этого появится возможность провести прогноз поведения подразделений в процессе их реструктуризации и возможных проблем, которые с этим связаны.

Таким образом исходя из организационной эффективности интеграции подобной системы будет возможным:

* определение периодов и зон предполагаемой перегрузки на структурные элементы внутри компании, выполняющие более ответственные управленческие решения, например разработку новой защитной продукции или исследования в области кибербезопасности;
* выявление наиболее актуальных проблем, которые требуют оперативного решения со стороны ЛПР, которые могут возникнуть в процессе работы подразделений, например кадровые и квалификационные проблемы персонала;
* определение и мониторинг наиболее важных коммуникаций между структурными единицами внутри компании в процессе реализации управленческих решений.

Полученные в ходе интеграции рассматриваемой системы в работу компании даст возможность топ-менеджерам заранее разрабатывать решения по корректировке структуры организации, а именно изменению численности отделов и команд, разработке мероприятий по повышению мотивации и квалификации как отдельных сотрудников, таки и целых структурных подразделений компании, а также своевременное распределение задач и общностей между сотрудниками для принятия рационального решения и повышения организационной эффективности.

Социальная эффективность принятия управленческих решений в «Лаборатории Касперского» на данный момент находится на достаточно высоком уровне. В компании отсутствует дресс-код для всех сотрудников, офисы компании по всему миру занимают первые места в международных рейтингах как самые комфортные и социально-адаптированные, в «Лаборатории Касперского» действует система повышения квалификации работников как внутриорганизационная, так и с возможностью повысить уровень своих навыков за ее пределами за счет компании.

Что касается оценки социальной эффективности от реализации предложенных мероприятий то она предполагает достижение целей компании с учетом интересов сотрудников, без повышения влияния на их деятельность руководства. Благодаря внедрению рассматриваемой системы персонал компании сможет еще более оперативно получать необходимую для их работы информацию, быстрее связываться с участниками совместно реализуемых проектов из других отделов, офисов и даже стран, а также оперативно получать обратную связь от менеджеров на проделанную ими работу.

Технологическая эффективность от создания отдела системной интеграции и последующего внедрения системы мониторинга коммуникаций позволит полностью реализовать технический потенциал опытных образцов разрабатываемых в компании программных продуктов и уже применяемых стандартов и систем.

Это касается в первую очередь мобильного приложения Kaspersky, собственной операционной системы и стандарта Kaspersky System Management.

Заключительным этапом является оценка экономической эффективности предложенных мероприятий. В процессе расчетов методологически не всегда возможно количественно сформировать оценку данного эффекта, получаемого в процессе реализации конкретных мероприятий, направленных на совершенствование системы принятия управленческих решений в компании. Потому что реализованное в виде разработанной и интегрированной системы коммуникации структурных единиц с помощью уже имеющейся в организации программной базы непосредственно не имеет отражения в материально-вещественной форме.

Однако можно косвенно оценить затраты на организацию отдела системной интеграции и его работу. Конечно, окончательная цена зависит от множества переменных. Экономический эффект может зависеть как от инструментов, которые использует системный интегратор, так и от необходимости оплаты обучения сотрудников компании.

В нашем случае все сотрудники компании уже работали или работают в программах, которые будут использоваться в процессе внедрения и реализации предложенных мероприятий, поэтому для них нет необходимости в дополнительном обучении. Все затраты будут заключаться в создании и комплектации отдела по структурной интеграции и оплаты труда его сотрудников.

Таким образом для внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процессов принятия управленческих решений в АО «Лаборатория Касперского» будет необходима инициация создания нового отдела структурной интеграции, найм сотрудников и его последующая комплектация. Весь процесс от организации отдела до полной интеграции системы коммуникации структурных подразделений компании предполагается реализовать за 6 месяцев до конца отчетного года.

Для работы в отделе системной интеграции планируется привлечь 10 сторонних специалистов один из которых будет являться руководителем отдела. Набор сотрудников предполагается проводить из числа опытных системных интеграторов со сформированных портфолио. Отдел будет находиться в штаб-квартире «Лаборатории Касперского» в московском офисе. Объявление о наборе сотрудников будет опубликовано как на официальном сайте компании, так и стороннем сервисе по поиску и подбору кандидатов – hh.ru. Далее необходимо выделить и укомплектовать рабочую зону для сотрудников будущего отдела. После найма и адаптации работников отдела системной интеграции начнется основная стадия реализации предложенных мероприятий. Так как весь процесс системной интеграции будет проходить на основе уже имеющихся программных продуктов компании, а также не предполагается возникновения дополнительных расходов, основные затраты на реализацию будут включать затраты на поиск сотрудников, их техническое оснащение и заработную плату за определенный ранее период в полгода.

Для оценки экономической эффективности результатов можно взять предполагаемое увеличение чистой прибыли в конце 2022 года на 3%. В 2021 году чистая прибыль компании снизилась на рекордные 81.9% за год и составила 1 млрд 691 млн рублей.

Можно определить показатель предполагаемого увеличения чистой прибыли компании в 2022 году после проведения предложенных мероприятий по формуле (3.1)

 $∆Д = П \* К$, (3.1)

где

ΔД – предполагаемая прирост чистой прибыли в 2022 году, тыс. руб.;

П – чистая прибыль в 2021 году, тыс. руб.;

К – нормативный коэффициент, %.

Проведем расчет исходя из которого прирост чистой прибыли будет равен:

1 691 000 \* 0,03 = 48 570 тыс. руб.

Далее необходимо определить общие затраты на реализацию предложенных мероприятий. В таблице 3.1 представлены затраты на реализацию.

Таким образом затраты на формирование отдела, поиск и найм сотрудников, их техническое оснащение, резервирование денежных средств на возникновение непредвиденных расходов и выплату заработных плат за 6 месяцев рассматриваемого периода, необходимого на реализацию предложенных мероприятий составляют 11 280,8 тыс. рублей.

Таблица 3.1 – Затраты на реализацию предложенных мероприятий, в руб. (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Кол-во | Цена, в тыс. руб. | Общая сумма, в тыс. руб. |
| 1. Утверждение и формирование отдела системной интеграции, поиск и найм сотрудников, в том числе: | – | – | 20,8 |
| * размещение вакансии на сайте hh.ru на 1 месяц;
 | 1 | 13.2 | 13.2 |
| * доступ к базе данных резюме в Москве и Московской области на сайте hh.ru на 7 дней.
 | 1 | 7,6 | 7,6 |
| 2. Техническое оснащение отдела системной интеграции, в том числе: | – | – | 1 310 |
| * ноутбук Huawei MateBook 16;
 | 10 | 100 | 1 000 |
| * эргономичное кресло Synif Duo Gini;
 | 10 | 21 | 210 |
| * секционный компьютерный стол на 5 персон.
 | 2 | 50 | 100 |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Кол-во | Цена, в тыс. руб. | Общая сумма, в тыс. руб. |
| 3. Адаптация сотрудников отдела системной интеграции, выплата заработной платы, в том числе: | – | – | 9 450 |
| * Заработная плата рядовым сотрудникам, на 6 месяцев;
 | 9 | 150 | 8 100 |
| * Заработная плата менеджера отдела.
 | 1 | 225 | 1 350 |
| Прочие расходы | – | – | 500 |
| Итого: | 11 280,8 |

Далее необходимо рассчитать показатель экономической эффективности предложенных мероприятий рассчитываемый по формуле (3.2)

 $∆ЭФ = ∆Д - ∆З$, (3.2)

где

ΔЭФ – экономический эффект, тыс. руб.;

ΔД – предполагаемая прирост чистой прибыли в 2022 году, тыс. руб.;

ΔЗ – затраты на реализацию предложенных мероприятий за 6 месяцев, тыс. руб.

Проведем расчет исходя из которого размер экономического эффекта предложенных мероприятий будет равен:

48 570 - 11 280,8 = 37 289, 2 тыс. рублей.

Заключительным этапом оценки эффективности предложенных мероприятий является расчет экономической эффективности по формуле (3.3)

 $Э = \frac{ΔЭФ}{ΔЗ} \* 100\%$, (3.3)

где

Э – экономическая эффективность предложенных мероприятий, %;

ΔЭФ – экономический эффект, тыс. руб.;

ΔЗ – затраты на реализацию предложенных мероприятий, тыс. руб.

Проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, исходя из которого она будет равна:

(37 289, 2 / 11 280,8) \* 100 % = 330,56 %

На основе полученных данных, можно сказать о том, что эффективность проведения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса принятия и реализации управленческих решений в компании АО «Лаборатория Касперского» подтверждена и оправдана и равна 330%.

За основу расчетов были взяты предполагаемый прирост чистой прибыли с учетом интеграции системы коммуникаций отделов внутри организации (48,6 млн руб.), затраты на создание отдела системной интеграции и проведения разработанных мероприятий (11,3 млн руб.).

Эффективность предложенных мероприятий неразрывна связана с качеством и своевременностью их выполнения. Как и любое управленческое решение, каким бы рациональным оно не было, результаты мероприятий по совершенствованию системы принятия управленческих решений могут быть неудовлетворительными из-за ошибок или влияния внешних факторов и неконтролируемых или не оптимизированных рисков в процессе реализации.

Основой успеха реализации как предложенных мероприятий, так и любых управленческих решений в такой крупной международной компании как АО «Лаборатория Касперского» со стороны ЛПР являются формирование информационной базы, четкая организация, экспертные знания сотрудников в области, анализ всех внешних и внутренних факторов, влияющих на реализацию, оптимизация рисков, анализ мирового рынка и экономических тенденций, а также геополитической ситуации, своевременный мониторинг работ, оценка результатов и рациональные методы доведения до исполнителей информации.

Таким образом, инициация создания отдела системной интеграции и внедрение системы коммуникации между всеми структурными единицами компании по всему миру позволит не только устранить ряд факторов, которые могут негативно влиять на процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений, но и повысить организационную, социальную, техническую и экономическую эффективность в АО «Лаборатория Касперского».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Данное исследование посвящено изучению проблематики совершенствования методов принятия управленческих решений в транснациональных компаниях.

Во введении была отражена актуальность рассматриваемой проблемы, определен объект и предмет исследования, сформулирована цель работы и обозначены задачи, которые ей обусловлены, отражены теоретическая и практическая значимость, информационная и методологическая база, а также обоснован выбор темы данного исследования.

В процессе работы были обозначены теоретические аспекты процесса принятия управленческих решений, что включает в себя подробное определение понятия управленческого решения а также классификацию их видов, анализ процесса, изучение методов и моделей принятия управленческих решений, а также рассмотрение критериев и показателей оценки эффективности управленческих решений в мировой практике.

Во второй главе данного исследования проведен всесторонний анализ и оценка методов и моделей принятия управленческих решений на примере АО «Лаборатория Касперского», дана общая характеристика компании и определены ее ключевые ценности в процессе деятельности на международном рынке, проведен анализ деятельности организации в современных условиях, усложняющихся геополитическим напряжением между странами, сформирована оценка системы принятия управленческих решений в компании с точки зрения российского и зарубежного опыта.

В конце работы определены направления совершенствования методов принятия управленческих решений в компании АО «Лаборатория Касперского», дана общая модель системы принятия управленческих решений в компании, а также разработаны мероприятия по ее совершенствованию как на российском, так и на зарубежном рынках и проведена их оценка.

На основе имеющихся продуктов и действующих стандартов компании предполагается сформировать единую систему коммуникации и взаимодействия для совершенствования процесса принятия управленческие решений в организации:

а) учреждение отдела системной интеграции в АО «Лаборатория Касперского», набор сотрудников и его техническая комплектация;

б) адаптация сотрудников, ознакомление с корпоративными ценностями и стандартами, организационной структурой, технологиями, применяемыми в компании и рабочим процессом в целом;

в) сбор и анализ необходимой и актуальной информации для внедрения общей системы коммуникации и поддержки принятия управленческих решений в компании;

г) создание модели связей между структурными единицами внутри компании в процессе разработки и создания продукции, а также реализации проектов;

д) интеграция системы коммуникации между офисами из разных стран, департаментами, отделами и командами разработчиков компании на основе программного обеспечения, применяемого в «Лаборатории Касперского» и последующее тестирование данной системы;

е) запуск системы коммуникации для поддержки разработки и принятия управленческих решений в компании;

ж) анализ, оценка, координация, мониторинг функционирования системы, предоставление отчетов, создание графиков на основе проделанной работы и последующее обслуживание интегрированной системы.

Итогом оценки предложенных мероприятий является подтверждение целесообразности создания отдела системной интеграции внутри компании с экономической, организационной, социальной и технологической точки зрения. Результаты данного исследования по созданию отдела системной интеграции и внедрению системы коммуникаций структурных единиц организации могут быть использованы в практической деятельности как в АО «Лаборатория Касперского», так и в подобных информационно-технологических и других международных компаниях, действующих на мировом рынке. Таким образом можно сделать вывод о том, что все поставленные перед исследованием задачи были выполнены.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аксенов, К. А. Системы поддержки принятия решений в 2 ч. Часть 2 : учебное пособие для вузов / К. А. Аксенов, Н. В. Гончарова, О. П. Аксенова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 126 с.
2. Аксенов, К. А. Системы поддержки принятия решений в 2 ч. Часть 1 : учебное пособие для вузов / К. А. Аксенов, Н. В. Гончарова, О. П. Аксенова. –Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 103 с.
3. Алексеева, М. Б. Теория систем и системный анализ : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 304 с.
4. АО «Лаборатория Касперского»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ // Audit-it: сайт. – 2022. – URL: https://www.audit-it.ru/buh\_otchet/7713140469\_ao-laboratoriya-kasperskogo (дата обращения: 01.05.2022).
5. Баллод, Б. А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике: учебное пособие / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. – 2-е изд., перераб. – Санкт-Петербург: Лань, 2019. – 271 с.
6. Безопасность нового поколения для бизнеса // Kaspersky: официальный сайт. – 2022. – URL: https://www.kaspersky.ru/small-to-medium-business-security (дата обращения: 15.05.2022).
7. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 254 с.
8. Взгляд изнутри: Лаборатория Касперского / Центр развития карьеры // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: официальный сайт. – 2022. – URL: https://career.hse.ru/news/186264085.html (дата обращения: 15.04.2022).
9. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.
10. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 176 с.
11. Дубина, И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебное пособие для вузов / И. Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 325 с.
12. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 332 с.
13. Иванов, П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений / П. В. Иванов [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 276 с.
14. Использование GAP-анализа для выявления и согласования задач по проекту // TRINION: сайт. – 2019. – URL: https://trinion.org/articles/ispolzovanie-gap-analiza-dlya-vyyavleniya-isoglasovaniya-zadach-po-proektu (дата обращения: 20.02.2022).
15. Использование аналитического инструментария при принятии управленческих решений / М. С. Рыбянцева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 5 (36). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-analiticheskogo-instrumentariya-pri-prinyatii-upravlencheskih-resheniy-1/viewer – Дата публикации: 01.05.2021.
16. ИТ-безопасность бизнеса: просто и эффективно // Kaspersky: официальный сайт. – 2022. – URL: https://www.kaspersky.ru/small-business-security (дата обращения: 15.05.2022).
17. Как мотивировать персонал и обеспечивать кибербезопасность 24/7 на удалёнке: опыт «Лаборатории Касперского» // vc.ru: сайт. – 2020. – URL: https://vc.ru/kaspersky/122452-kak-motivirovat-personal-i-obespechivat-kiberbezopasnost-24-7-na-udalenke-opyt-laboratorii-kasperskogo?ysclid=l2uhti2c4w (дата обращения: 30.04.2022).
18. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие для вузов / А. В. Карпов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 155 с.
19. Клиентоориентированный подход в обучении сотрудников. Опыт Лаборатории Касперского // Дзен: сайт. – 2019. – URL: https://zen.yandex.ru/media/cfo/klientoorientirovannyi-podhod-v-obuchenii-sotrudnikov-opyt-laboratorii-kasperskogo-5d258d30bc228f00acdd1206 (дата обращения: 23.04.2022).
20. Контрагент АО «Лаборатория Касперского» // Audit-it: сайт. – 2022. – URL: https://www.audit-it.ru/contragent/1027739867473\_ao-laboratoriya-kasperskogo (дата обращения: 01.05.2022).
21. Лаборатория Касперского и РА Восход сняли нуарный сериал // Маркетинговый интернет журнал Sostav.ru: сайт. – 2019. – URL: http://www.sostav.ru/publication/laboratoriikasperskogo-i-ra-voskhod-snyali-nuarnyj-serial24025.html (дата обращения: 07.04.2022).
22. Лаборатория Касперского: о компании, работе в ней, трудоустройстве, тестах и собеседовании // HR lider: сайт. – 2022. – URL: https://hrlider.ru/posts/kaspersky-lab/ (дата обращения: 20.04.2022).
23. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Н. Логинов. – Москва : КноРус, 2020. – 153 с.
24. «Лаборатория Касперского» подвела финансовые итоги 2020 года // Kaspersky: официальный сайт. – 2021. – URL: https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2021\_laboratoriya-kasperskogo-podvela-finansovie-itogi-2020-goda (дата обращения: 01.05.2022).
25. «Лаборатория Касперского»: как попасть и чем заняться? Взгляд изнутри // Хабр: сайт. – 2019. – URL: https://habr.com/ru/article/353768/ (дата обращения: 20.04.2022).
26. Методы принятия управленческих решений на основе теории игр как группа методов класса принятия стратегических решений на основе оптимизации показателей эффективности / А. С. Тебекин // Стратегии бизнеса. – 2020. – № 10 (54). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-na-osnove-teorii-igr-kak-gruppa-metodov-klassa-prinyatiya-strategicheskih-resheniy-na-osnove/viewer. – Дата публикации: 14.10.2020.
27. Методы разработки и оценки (выбора) управленческих решений // Основы менеджмента: сайт. – 2019. – URL: http://bmanager.ru/articles/ metody -razrabotki-i-ocenki-vybora-upravlencheskix-reshenij.html (дата обращения: 06.02.2022).
28. Набатова, Д. С. Математические и инструментальные методы поддержки принятия решений: учебник и практикум для вузов / Д. С. Набатова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 292 с.
29. Никулина, О. В. Методы управления проектами в системе менеджмента крупных международных компаний / О. В. Никулина, Н. С. Малкова // Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия : сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 223-227.
30. Онлайн-безопасность для вас и вашей семьи // Kaspersky: официальный сайт. – 2022. – URL: https://www.kaspersky.ru/home-security (дата обращения: 15.05.2022).
31. Оценка эффективности управленческих решений // Psyera: сайт. – 2019. – URL: http://bmanager.ru/articles/metody-razrabotki-i-ocenki-vybora-upravlencheskix-reshenij.html (дата обращения: 03.02.2022).
32. Оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве / А. Р. Хайрулина, Н. М. Блаженкова // Вестник УГНТУ. – 2019. – № 2 (24). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravlencheskih-resheniy-v-predprinimatelstve/viewer – Дата публикации: 22.09.2019.
33. Системные интеграторы // TADVISER: сайт. – 2022. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/ (дата обращения: 09.05.2022).
34. Системный интегратор: быть, а не казаться // // Olly: сайт. – 2022. – URL: https://www.olly.ru/blog/sistemnyj-integrator-byt-ne-kazatsya/ (дата обращения: 09.05.2022).
35. Тебекин А.В. Классификация методов принятия управленческих решений на основе оптимизации показателей эффективности / А. В. Тебекин, П. А. Тебекин // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 4, № 4. – С. 13‑24.
36. Тебекин А.В. Содержание общенаучных методов принятия управленческих решений в менеджменте / А. В. Тебекин, П. А. Тебекин // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 3, № 1. – С. 28‑51.
37. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 431 с.
38. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 279 с.
39. Третьякова, Е. А. Управленческая экономика : учебник и практикум для вузов / Е. А. Третьякова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 329 с.
40. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 335 с.
41. Финансовые показатели «Лаборатории Касперского» // TADVISER: сайт. – 2022. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/ (дата обращения: 01.05.2022).
42. Халин, В. Г. Теория принятия решений в 2 т. Том 1: учебник и практикум для вузов / В. Г. Халин [и др.]; под редакцией В. Г. Халина. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 250 с.
43. Чудновская С. Н. Разработка управленческих решений : учебник и практикум для вузов / С. Н. Чудновская. – Тюмень: ТГУ, 2020. – 304 с.
44. Штроо, В. А. Методы активного социально-психологического обучения : учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 277 с.
45. Экосистема решений защиты для крупного бизнеса // Kaspersky: официальный сайт. – 2022. – URL: https://www.kaspersky.ru/enterprise-security (дата обращения: 15.05.2022).
46. Яковлев, А. С. Применение информационных технологий в принятии управленческого решения / А. С. Яковлев. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 18 (122). – С. 309-311. – URL: https://moluch.ru/archive/122/33618/ (дата обращения: 12.05.2022).
47. About us // Kaspersky: official site. – 2019. – URL: https://www.kaspersky.co.uk/about (дата обращения: 01.04.2022).
48. Kaspersky Overview: our values, business, solutions and services // Kaspersky: official site. – 2019. – URL: /https://www.kaspersky.com/about/company (дата обращения: 01.04.2022).
49. Kaspersky Security Bulletin 2020. Statistics // Kaspersky: official site. – 2020. – URL: https://go.kaspersky.com/KSB\_statistics\_2020\_en.pdf (дата обращения: 01.05.2022).
50. System Integrator // Techopedia: site. – 2022. – URL: https://www.techopedia.com/definition/2560/system-integrator-si (дата обращения: 09.05.2022).